

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ИДЕОЛОГИИ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Румянцевой Валентины Владимировны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры организации и
управления ФГБОУ ВО «Белгородский
государственный аграрный университет
им. В.Я. Горина»
Нежельченко Е.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1. Организационная культура: понятие, структурная модель содержания и функциональная роль	11
1.2. Анализ подходов к классификации основных типов организационной культуры	19
1.3. Концептуальные подходы к формированию и развитию организационной культуры в организациях в современных условиях	28
2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	43
2.1. Организация и методы исследования	43
2.2. Оценка уровня организации управления формированием и развитием элементов основных подсистем организационной культуры в АО «ЗМК - ЭТОН»	48
2.3. Идентификация и построение профилей организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН»	59
3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АО «ЗМК - ЭТОН»	75
3.1. Моделирование построения системы управления развитием организационной культуры	75
3.2. Разработка практических рекомендаций по развитию идеологической составляющей организационной культуры и их значимость	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	100
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие стоит перед потребностью развития своего внешнего имиджа - установления собственных целей и ценностей, стратегии качества изготавливаемого продукта и оказываемых услуг, культурных законов поведения и моральных основ деятельности сотрудников, укрепления репутации компании в деловом сообществе. Все перечисленное можно отнести к элементам организационной культуры, без составляющих которой в современных условиях невозможно достичь результативной деятельности, обеспечивающей стабильность и конкурентоспособность на рынке.

Формирование и развитие предприятия представляет собой сложный процесс, на который постоянно воздействуют факторы внешней и внутренней среды. Адаптируясь к переменам, современная организация обязана создавать и развивать новые для себя возможности в решении поступающих проблем. Сложность состоит в возможности стремительно менять находящуюся вокруг реальность, продуктивно распоряжаться функционированием и формированием множественных компонентов и подсистем компании. «Жизненный» потенциал работы компании гарантирует организационная культура, т. к. именно с ее помощью можно реализовать в полной мере потенциал развития предприятия, использование которого позволяет существенно повысить экономическую и социальную эффективность его деятельности.

В каждой компании осуществляется диалог между сотрудниками - носителями организационной культуры, и культурой, оказывающей воздействие на образ действий человека. В современных организациях имеются собственные эталоны, принципы и общепризнанные нормы поведения. При вхождении в конкретную организационную систему, работник усваивает элементы организации, которые в последующем имеют все шансы быть для него ценностными и жизненными ориентирами.

Таким образом, именно организационная культура способствует формированию положительной репутации, соблюдению принципов деловой этики и в целом создает особый нематериальный актив организации, определяющий успешность ее деятельности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена рядом взаимосвязанных обстоятельств:

- в условиях модернизации экономики и усиления уровня конкуренции организаций всех отраслей и сфер, усовершенствования технической составляющей и роста потребностей трудового населения, необходимостью выступает приобретение управленческих знаний в области организационной культуры;
- в целях эффективного управления процессом формирования и развития организационной культуры необходимо комплексное исследование, которое позволит учесть особенности конкретных организаций;
- невзирая на множество имеющихся на данный момент исследований, организационная культура все ещё остается недостаточно изученной в контексте формирования ее идеологической подсистемы.

Проблемой исследования выступает противоречие между необходимостью формирования идеологии организационной культуры, способной влиять на эффективность использования трудового потенциала предприятия, и недостаточной степенью использования функций организационной культуры.

Степень научной разработанности проблемы. Изучением аспектов формирования и развития составляющих элементов организационной культуры занимались многие зарубежные исследователи: Д. Боллинже, К.С. Камерон, Р. Килман, Р.Э. Куинн, Р. Моран, Э. Мэйо, У. Оучи, Т. Питерс, В. Сате, Р. Уотермен, Ф. Харрис, Ч. Хенди, Г. Хофштеде, Э. Шейн. В их трудах нашли отражение отдельные вопросы по данной проблематике с учетом особенностей отдельных стран и организаций.

Применительно к условиям России вопросами организационной культуры занимались такие исследователи, как О. С. Виханский, А. К. Гастев, А. И. Наумов, А. И. Пригожин, С. П. Роббинс, Э. А. Смирнов, В. А. Спивак и многие другие.

Объектом исследования выступает организационная культура.

Предметом исследования является процесс разработки и реализации организационно-управленческих технологий формирования и трансформации организационной культуры.

Цель работы состоит в разработке перспективных рекомендаций по внутрифирменному управлению идеологической подсистемой организационной культуры на основе выявления специфики процесса ее формирования на промышленном предприятии.

Задачи исследования:

1. изучить структурную модель содержания и функциональную роль организационной культуры и рассмотреть анализ подходов к классификации ее основных типов;
2. рассмотреть концептуальные подходы к формированию и развитию организационной культуры в организациях в современных условиях;
3. провести оценку уровня организации управления формированием и развитием элементов основных подсистем организационной культуры в изучаемой организации;
4. идентифицировать и построить профили организационной культуры в изучаемой организации;
5. обосновать модель и разработать практические рекомендации по развитию идеологической составляющей организационной культуры.

Теоретико – методологическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области исследования сущности организационной культуры и специфики организационной культуры, ее роли в системе управления персоналом организации.

Методы исследования:

1. Способ теоретического исследования, базирующийся на анализе большого количества разных теоретических подходов, заключающийся в раскрытии закономерностей с учетом законов логики и соотнесении описываемых закономерностей с компонентами существующих концепций и результатами других авторских исследований.

2. Метод эмпирического изучения, представляющий собой поиск закономерностей в ходе проведения исследования, измерения и сопоставления практик работы организации и проявлений в ней культуры.

3. Социологические методы исследования, в частности метод анкетирования.

Так же в работе использованы табличный, графический и экономико-статистические методы исследования.

Информационно – эмпирическая база. В процессе проведения исследования использовались научные работы в области формирования и управления организационной культурой; ряд локальных нормативных актов изучаемой организации, методическая, научная и справочная литература; обзорно – аналитическая информация из специализированных журналов, а также материалы сети Интернет. Кроме того, в работе использованы результаты проведенного автором исследования.

Гипотеза, лежащая в основе работы, заключается в том, что повышение эффективности системы управления трудовым потенциалом современной организации возможно на основе формирования и развития идеологической подсистемы организационной культуры.

Положения, выносимые на защиту:

1. Организационная культура – представляет собой общность ценностных ориентиров, усвоенных сотрудниками организации и свойственных конкретной организации. Она является методом сплоченности коллектива и его уникальностью одновременно, за счет личностных особенностей индивидов, обеспечивает ритмичность, эффективность и

конкурентоспособность организации. Организационная культура внедряется и усваивается сотрудниками посредством целенаправленного управления отдельными составляющими, важнейшим из которых является идеологическая составляющая (ритуал, обряд, символы, традиции, язык и т.д.).

2. Выбор направлений развития идеологической составляющей организационной культуры должен быть определен исходя из проблемных зон, существующих в изучаемой организации, а также склонностей руководства и сотрудников.
3. Эмпирическое изучение актуального состояния организационной культуры на предприятии, с помощью идентификации и построения профилей организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН» позволило установить, что проблемы текучести кадров из-за слабо развитой системы мотивации, разобщенность в подсистемах и целой организации, сопротивление сотрудников авторитарному стилю руководства, появление конфликтных ситуаций и недовольств возможно решить с помощью идеологических составляющих организационной культуры.
4. Процесс управления развитием организационной культуры должен основываться на поэтапной модели разработки программы мероприятий по формированию идеологии организационной культуры.
5. Перспективные направления развития идеологической подсистемы организационной культуры должны быть разработаны с учетом специфики и значимости для исследуемого предприятия и основываться на ценностях и традициях организации, ряде наиболее важных обрядов, установлении необходимых компетенций руководителей, снижающих авторитарность их деятельности и ряде других мероприятий.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

1. Обосновано использование понятия организационной культуры как способа управления организацией посредством ее идеологических составляющих, способных оказывать влияние на личность в трудовом

коллективе для достижения общих производственных целей, ориентированных на эффективную деятельность.

2. Обоснован и апробирован методический подход к исследованию организационной культуры, позволяющий провести идентификацию и построение профилей в контексте идеологической составляющей организационной культуры промышленного предприятия.
3. Разработаны методические подходы к совершенствованию управления организационной культурой на основе рекомендуемой модели с учетом развития идеологической составляющей организационной культуры.
4. Разработаны и описаны практические рекомендации по развитию идеологической составляющей организационной культуры с учетом особенностей российской среды хозяйствования и специфики деятельности завода металлоконструкций АО «ЗМК - ЭТОН», а также обоснована их значимость на деятельность предприятия.

Теоретическая значимость результатов данного исследования определяется вкладом в разработку ряда в теоретическом отношении проблем в области предмета исследования и обосновании их решений. Результаты содействуют уточнению общих представлений об идеологии организационной культуры в организации и конкретизации направлений ее формирования и развития в современных условиях.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования общей модели и конкретных практических рекомендаций по развитию идеологической составляющей организационной культуры в практике управления АО «ЗМК – ЭТОН».

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, основные положения и выводы обсуждались в рамках межвузовского конкурса научных работ-эссе «Мейнстримы HR - управления: стратегический подход и системный опыт», г. Белгород, 2018 г.), а также нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях:

1. Румянцева, В. В. Идеология организации в контексте управления знаниями [Электронный ресурс] / В. В. Румянцева // Аллея Науки. – 2017. – № 16. – Режим доступа: http://alley-science.ru/domains_data/files/3December/.
2. Румянцева, В.В. Значимость организационной культуры в системе современных компаний [Текст] изменениях / В.В. Румянцева // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 101-104.

Структура и объем работы. Структура и содержание работы соответствуют поставленной цели и задачам исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении указаны актуальность темы исследования, ее проблемная зона, степень научной разработанности, объект, предмет, цель и задачи исследования, теоретико – методологическая основа, методы исследования, информационно–эмпирическая база, гипотеза и положения, выносимые на защиту, научная новизна работы, теоретическая и практическая значимость, апробация работы.

Первая глава «Теоретические аспекты формирования и развития организационной культуры в организации» раскрывает большое число дефиниций организационной культуры и раскрывает понятийно-категориальный аппарат изучаемой сферы исследования. В данной главе так же представлена структурная модель содержания и функциональная роль организационной культуры на предприятиях. Проведен анализ подходов к классификации основных типов организационной культуры. Изучены концептуальные подходы к формированию и развитию организационной

культуры в организациях в современных условиях, в том числе и относительно идеологической составляющей организационной культуры.

Вторая глава «Эмпирическое исследование актуального состояния организационной культуры в организации» раскрывает порядок организации и этапов авторского исследования. В главе дана оценка уровня организации управления формированием и развитием элементов основных подсистем организационной культуры на изучаемом предприятии. Представлены результаты идентификации и построения профилей существующей организационной культуры.

В третьей главе «Перспективные направления развития идеологической подсистемы организационной культуры в АО «ЗМК - ЭТОН» представлены рекомендуемая модель построения системы управления развитием организационной культуры для изучаемого предприятия, а также практические рекомендации по развитию идеологической составляющей организационной культуры и обоснование их значимости.

В заключении изложены основные выводы исследования, подведены результаты и итоги диссертационной работы.

Объем работы составляет 107 страниц, 10 приложений, наглядность изложения материала исследования обеспечена наличием в работе 19 таблиц и 23 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Организационная культура: понятие, структурная модель содержания и функциональная роль

Понятие «культура» выступает одним из основополагающих во многих науках. С момента появления данного термина и до сегодняшнего дня не прекращается его изучение в новых вариациях, рассматриваемых с различных сторон человеческой деятельности. Культура вмещает в себе общие для определенной группы ценности, убеждения, средства проявления и существования, в том числе и сосуществования.

Примером подобного пользуется Р. Рюттингер в общем ключе словарного смысла «культуры» как «своеобразной системы, направленной на производство материальных ценностей и восприятие событий, образов чувств и моделей поведения...» [50, с. 4]. Также, культура понимается как «жизненный путь» всего общества, т.е. нормы, обычаи, одежда, язык, ритуал, поведение, система убеждений [67, с. 85] и, организация представляет собой «экономический объект», наряду с отдельным работником [18, с. 67].

В итоге принятия идеологии организационной культуры происходит становление личности человека и регулирование его поведенческих аспектов. В дополнение к вышеизложенному, социальные группы, в том числе и группы внутри организации, вырабатывают индивидуальные культурные образцы. По словам Э. Штейна «организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность» [47, с. 51]. Автор видит важность в установлении и соблюдении правил в конкретной группе, где каждый ее член знает свое место, обязанности. Более того, правила не должны

вырабатываться спонтанно, им необходимо подтвердиться во времени, но все еще быть востребованными.

Особое внимание сплоченности коллектива уделяет Н. Лемэтр: «Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами» [3, с. 71]. Автор затрагивает как внешние, так и внутренние стороны человеческого существования. Каждый член организации, вне зависимости от ранга и статуса, не вправе вносить свои коррективы в отработанную культуру предприятия.

Такой же точки зрения придерживается Э. Джакус, который считает, что культура организации должна стать общей привычкой для всей группы, но с различиями лишь в степени ее проявления «чтобы новые члены коллектива стали «своими» [51, с. 200].

Огромное значение организационной культуре придают М. Пакановский и Н. О'Доннел-Тружиллио: «... культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является» [23, с. 37]. Т.е. организация сама по себе не может существовать вне нахождения в каком-либо виде или степени развитости культуры. Культура есть в любом случае, но выполняет ли она свои функции, которые проявляются в совокупности поведения, символов, ритуалов мифов, разделяемых ценностными ориентирами, присущими данному предприятию и передающиеся каждому члену организации как жизненный опыт.

Если говорить об истории появления понятия «организационная культура», то оно было введено американскими учеными с целью осмысления успехов японской экономики. У. Оучи в ходе характеристики японских предприятий дал следующую характеристику организационной культуре: «состоит из множества согласованных и реализуемых действий, направленных на достижение определенных целей» [11, с. 9]. Правильная постановка целей и верно подобранный тип управления кадрами играет решающую роль в долговременном успехе компании.

Более поздние исследователи стали рассматривать организационную культуру не с этнической, национальной характеристики, а со стороны социальных феноменов, относящихся к любой организации, состоящей из объединения сотрудников, деятельность которых направлена на единую цель.

Авторы, работающие в русле данной проблематики Т. Питерс и Р. Уотермен в своем труде «В поисках эффективного управления» указывали, что постоянно принимали меры, гарантирующие, что все сотрудники примут их культуру — либо не будут работать в компании [44, с. 24]. Они изучали характерные черты, общие для наиболее успешных компаний и выявили факторы эффективности и неэффективности. По их мнению, основу сильной компании составляют идеологические аспекты, а именно, ценности, принятые в организации, хотя по своей сути, они являются наиболее трудно классифицируемыми и трудно управляемыми, т.к. связаны непосредственно с человеком. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые и привели эти компании к успеху (рис.1).



Рис 1.1 Модель связи культуры с успехом организации (по Питерсу-Уотерману)

Мысль, которая лежит в основе работы указанных авторов сводится к тому, что организационная культура, способна влиять на повышение производительности труда и эффективности работы, как отдельного члена группы, так организации в целом. Прослеживалась идея о том, что организационная культура управления является «важным фактором экономической эффективности деятельности фирмы» [6, с. 23].

В отечественной практике термин «организационная культура» был использован в начале XX века деятельным советским ученым Алексеем Капитоновичем Гастевым, который считал, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры» [13, с. 106]. То как движется человек уже может свидетельствовать о выводах по его поведению, то как воспитан человек дает основу предположению о коллективной культуре с его участием. Исследователь настаивает на условностях приветливости, дисциплинированности, исполнительности, энтузиазме, способствующих мирной жизни внутри группы. Важной признается способность работника подчиняться социальным установкам, в ходе которых решаются проблемы не личного плана, а общеорганизационные, направленные на достижение общих целей с помощью общего интереса. Но, тем не менее, на первом месте стоит тот самый рабочий человек, который каждый раз совершая трудовые действия, вносит свою индивидуальность и творчество, за счет трепетного отношения к труду.

Можно отметить, что толкования понятия «организационная культура» имеют постулаты – общность представлений, установок, ценностей, убеждений, свойственных всем членам группы и прогнозируемое поведение ее адептов с возможностью комплементарности оргкультуры и мотивации, способствующих развитию деловых качеств работников и повышению ответственности за развитие организации и её эффективность. [28, с. 39]. Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организационном поведении сотрудников,

которой не свойственны спонтанные решения об изменениях и индивидуальная работа. В свою очередь невозможно прийти к целям компании не имея стратегии, а та не сможет действовать без обозначения функций. Так действиями на пути достижения главных задач производства, наряду с другими структурами управленческой и экономической сферы, выступают функции организационной культуры, которые представим ниже [20, с. 110]:

- охранная функция - состоит в преграде отрицательным тенденциям из внешней среды за счет выстроенной системы ценностей, норм и правил, принятых в организации;
- интегрирующая функция - представляет собой единый строй ценностей, позволяющий индивидууму почувствовать себя внутри общего большого дела;
- регулирующая функция - заключается в контроле поведения членов организации и управления их поведением, за счет принятой идеологии, с учетом норм, стандартов, правил;
- замещающая функция - позволяет фирме использовать как формальные отношения, так и неформальные механизмы в целях экономии бюджета;
- адаптивная функция - безболезненное встраивание в социальную и производственную сферы организационных отношений;
- образовательная (развивающая) функция - оказывает благотворное влияние на общий уровень образования и воспитания в организации;
- функция управления качеством - определяет уровень осуществленной деятельности, рабочую среду и ее климат, которые в свою очередь определяют качество выпускаемой продукции.

Представленные функции несут в себе ценность для организации и для ее членов, в частности. За счет них происходит балансировка отношений внутри организации и с внешним окружением. С изменениями условий внешней среды, внутренние требования компании тоже должны претерпевать

коррективы, а иногда и значительные поправки. Основное условие выживания – «непринятие организацией решения о целесообразности перемен», а определение, когда и как следует их осуществлять [27, с. 278]. Это будет заключаться в «постановке новых целей, в стремлении к другим ценностным аспектам, в смене системы регулирования отношений, в появлении новых стратегий управления» [49, с. 103]. Организационная культура содержит в себе ценности, принятые в конкретной организации, и как следствие, определяет способы воздействий на индивида и группы. Эти особенности организации как социального института выступают культурными и являются поводом для обсуждений в кругу менеджмента.

Также, можно выделить сходство в плане составляющих организационной культуры, о которых говорят исследователи, но в зависимости от цели организации эксперты выдвигают главенствующую роль некоторым из ряда: философия, ценности, нормы или стили поведения, правила, климат, традиции.

1. Фундаментом организационной культуры является, разрабатываемая согласно общепринятым законам и положениям, философия предприятия. Она содержится в «Декларации прав человека», религиозных учениях, Конституции, Гражданском кодексе, нормах трудового законодательства, а также в локальных документах организации: коллективном договоре, уставе предприятия, «они укоренены глубоко в сознании и подсознании сотрудников настолько глубоко, что они часто даже не могут объяснить, почему они так поступают и принимают такие решения» [43, с. 48].

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. «Каждая организация обладает системой ценностей, которые являются центром ее организационной культуры» [14, с. 134]. Организационные ценности тесно связаны с

организационной мифологией, выражающейся в системе историй «...мифы организации, меняют свой внешний вид, чтобы отражать изменения в общественных ожиданиях» [30, с. 299]. Они информируют, снижают неопределенность, советуют, создают образцы для подражания.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы – «сохранение и воспроизводство ценностей и образцов поведения в условиях неизбежной текучести и смены руководства» [64, с. 7]; церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. «...смысл содержания сообщения уплотняется, преследуя цель произвольного удержания в памяти целой сети смыслов и ассоциаций...» [57, с. 51]. Лозунги играют значимую роль в формировании сплоченного и верного своему делу коллектива.

В зависимости от того, под каким девизом проходит работа, и то какие крылатые выражения присутствуют в группе, будет изменяться климат организационной культуры. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры, т. к. все они «тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены» [17, с. 28].

4. Правила - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить, чтобы стать членом организации. Д. Мацмото как и многие исследователи феномена организационной культуры считает, что эта дефиниция и есть не что иное как «динамическая система правил, разделяемых членами организации» [60, с. 80]. Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил,

принятых в обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управляющих.

5. С организационной культурой неразрывно связано понятие организационного климата. М.Х. Мескон подчеркивает, что атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации [35, с. 195]. Организационный климат – это состояние среды организации, которое выражается в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации и оказывает влияние на их рабочее поведение. Организационный климат зависит от уровня воспитанности, личностных качеств, стремлений и эмоций каждого из сотрудников, и умение подчиняться целям организации, «оптимальный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и отношениями в группе» [38, с. 21].

6. Еще одним элементом организационной культуры являются традиции – элементы социального и культурного наследия, которые передаются из поколения в поколение и сохраняются в течение длительного времени [55, с. 17]. Они служат объединяющим звеном, способствующим консолидации общественной группы. Но в то же время, требуется тщательный контроль, удержания излишек, для того чтобы не уйти в консерватизм.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества.

Значение культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств [34, с. 125]:

1) определяет идентичность и внутригрупповое представление, что дает ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, формирует чувство социальной защищенности;

2) знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;

3) стимулирует самосознание и чувство ответственности у работника, выполняющего поставленные перед ним задачи, т.к. идет или наказание, или увольнение.

Структуру организационной культуры составляет набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Ввиду той или иной идеи, положенной в основание и выстраивается определенная система организационной культуры.

Составляющие организационной культуры сохраняют компанию от текучести кадров, способствуют укреплению структуры предприятия, демонстрируют положительные и отрицательные поведенческие стороны сотрудников, формируют и укрепляют коллектив, конкретизирует и поддерживает идеологическую составляющую управления предприятия.

Таким образом, в современной литературе существует бесчисленное количество определений понятия «организационная культура», каждое из которых не может быть единственно верным и всеобъемлющим. Выбор падает на термин в зависимости от конкретных целей организации с использованием разнообразных функциональных описаний культурной области. Организационная культура является в данном контексте детерминантом, который не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания. В большинстве трактовок имеется объединяющий ориентир, направленный на ценности организации, и их принятие всеми сотрудниками.

1.2 Анализ подходов к классификации основных типов организационной культуры

В современной управленческой среде выделяют различные типы организационных культур, преследуя основную цель высоко развивающегося производства - создание благоприятной обстановки в ходе распознавания методов, способствующих экономической и социальной эффективности организации с определенным типом культуры. При следовании конкретному типу, осуществляется обдуманый выбор наиболее приемлемого аппарата менеджмента, нивелирование слабых и преумножение сильных сторон с целью стабильного развития организации.

В настоящее время исследователями выдвинуты и обоснованы многочисленные подходы к классификации типов организационной культуры. Большинство авторов под организационной культурой понимается «определенная группа культур, объединенная по общим, существенным признакам, отличающим данный тип от других» [9, с. 146].

Первым масштабно обратился к организационной культуре в ходе своего исследования У. Оучи, который распознал ее особенности на примере Японии. По его мнению, организационная культура состоит из множества согласованных и реализуемых действий, направленных на достижение определенных целей [11, с. 9]. Успех компании зависит от правильной постановки целей, верно подобранного типа управления. Отличительной чертой для выбора конкретного вида организационной культуры стали различия в регуляции взаимоотношений, в соответствии с эти автор выделил следующие типы организационной культуры: рыночная, бюрократическая и клановая [70, с. 201].

Рыночная культура воссоздается на первенстве стоимостных взаимоотношений. Управление и штат определяются основным способом работы над эффективностью.

Бюрократическая культура базируется на концепции подчинения руководящей власти, исполняющей регламентацию всей работы компании согласно законам организации, руководству и операциям. Основой власти считается профессионализм.

Клановая культура рассматривается как дополнительная по отношению к предыдущим двум, и может являться их составляющей.

Модель У. Оучи – включает семь переменных:

- обязательства организации (оценка текучести кадров);
- оценка работы (качественные и количественные измерители);
- планирование карьеры (количественная оценка функций);
- система контроля (эффективные механизмы);
- принятие решений (предпочтительные модели);
- уровень ответственности (механизмы участия в управлении);
- интерес к человеку (расширение сферы участия организации в делах индивида) [4, с. 126].

Он доказал, что компания должна стремиться приносить пользу обществу, а не гнаться за прибылью, рабочие должны ощущать себя частью большой отлаженной системы и стремиться увеличить благосостояние и успех компании, не думая о личных выгодах, а руководство должно идти впереди подчиненных, подавая пример, а не пожинать плоды чужой кропотливой работы. Более поздние исследования стали представлять организационную культуру, не только свойственную определенному этносу, нации, а как жизненно необходимую систему любой организации с ее сотрудниками.

Э. Шейн определяет организационную культуру как комплекс базовых предположений, изобретённых, обнаруженных или разработанных группой [66, с. 24] для преодоления проблем, связанных с внешней адаптацией и внутренней интеграцией. Опыт коллектива обязан передаваться вновь прибывшим сотрудникам как единственно верный образ мышления и чувств. Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справиться с их проблемами.

Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностный, внутренний и глубинный [36, с. 519].

На первом уровне происходит ознакомление с внешними характеристиками организации (продукция, услуги, технологии работы, архитектурные особенности компании, поведенческие нормы работников, оценка языкового барьера и т.п.). На данном этапе легко увидеть движения организации, но невозможно фактически разложить в терминах изучаемой проблемы.

На втором уровне, исследуется на сколько ценностные единицы и верования поддерживаются сотрудниками и выражаются в языковой и символической формах. Но успех анализа будет исходить из расположенности оппонентов к честной и совместной работе. Чаще всего изучение организационной культуры происходит именно на этих двух уровнях, т. к. последующие представляют более сложную работу.

В третий уровень входят базовые предположения, которые полностью не осознаются даже самими работниками организации без специальной проработки конкретного вопроса. На данном этапе скрытые и принимаемые на веру предположения устремляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В соответствии с уровнями организационной культуры происходит деление на субъективные и объективные организационные культуры [22, с. 67].

Субъективная организационная культура состоит в разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также целостном понимании членами группы ценностных ориентиров, нормативных и ролевых планок, имеющих без учета личностных желаний и стремлений. Здесь формируется основа управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

Объективную организационную культуру принято рассматривать в контексте физиологических установок, создаваемых в организации.

Оба подвида организационной культуры значимы, но все же субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и организациями [7, с. 210].

Одной из положительных, в плане анализа культур, стала модель голландского ученого Г. Хофстеде. Указанный автор соотносил влияние национальной культуры на организационную культуру и возможность сходства элементов разных культур в одной организации. По его мнению, особо значимыми являются четыре переменные, определяющие специфику культуры [68, с. 33]: дистанция власти, индивидуализм - коллективизм, стремление избежать неопределенности, мужественность - женственность культуры.

В основу данной типологии легли ценностные ориентации и верования, характерные для тех или иных национально-государственных образований и этнических общностей, т.е. свойственные той или иной религии или субкультуре.

Индивидуализм преобладает в случае, если люди позиционируют себя, свою семью, свои интересы. Сотрудники организации не желают вмешательства в личную жизнь, дистанцируются друг от друга, считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы.

Работнику всегда хочется стабильности, но, к сожалению, так не выходит. Члены команды стремятся избегать те ситуации, которые представляют собой неопределенность, риск, будь то директор или подчиненный, не берут на себя ответственность, дела решаются по «чужому шаблону».

Следующий пункт - дистанция власти, под которой подразумевается неравноправие руководящих и исполняющих представителей трудового коллектива, при условии, что работника устраивает такого рода положение дел.

Параметр, мужественность-женственность, указывает на доминирование в обществе качеств, свойственных мужскому или женскому

роду. В зависимости от измерения степени определяются методы мотивации и решения конфликтов.

Ф. Харрис и Р. Моран рассматривают конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик [31, с. 59]:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работников и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Вышеуказанные постулаты о культуре организации содержат в себе совокупность ожидаемых результатов и характеристику осуществляемой деятельности. Тип культуры напрямую зависит от того, какой фактор выбран руководством управления организации. Любая из существующих субкультур может стать главенствующей, если окажет поддержку по достижению цели и стратегии производственной деятельности.

Таблица 1.1

Основные характеристики организационной культуры

№	Название	Характеристика
1	Личная инициатива	степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации
2	Степень риска	готовность работника пойти на риск.
3	Направленность действий	организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения
4	Согласованность действий	положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют
5	Управленческая поддержка	обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб
6	Контроль	перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников
7	Идентичность	степень отождествления каждого сотрудника с организацией.
8	Система	степень учета исполнения работ, организация системы

	вознаграждения	поощрений.
9	Конфликтность	готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт.
10	Модели взаимодействия	степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Подобные характеристики организационной культуры в совокупности отражают и придают смысл всей концепции [32, с. 65]. С. П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценных для организации [24, с. 97] (табл. 1.1).

Оценивая организацию по представленным характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление об организации. Носителями организационной культуры являются люди. Организационная культура может быть представлена следующими видами (табл. 1.2.) [33, с. 87].

Таблица 1.2

Классификация организационной культуры

Организационная культура	Характеристика
Явная	Зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы)
Неявная	Отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.
Псевдо организационная культура	Культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.
Экстравертная	Обращенная во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации
Интравертная	Обращенную внутрь самих себя.

В. А. Спивак обобщает практический опыт исследований отечественными авторами в плане классификации типов организационной культуры и выделяет следующие виды культур [54, с. 62-78].

1. Культура условий труда - это совокупность объективно созданных условий и субъективных принципов, характеризующих действия лица в ходе производственной работы.

2. Культура средств труда и трудового процесса подразумевает под собой включение новых продуктов информационного потока, степень

механизации и автоматизации, свойства оснащения и приборов, равномерность и организованность деятельности компании, степень вещественно-технологического оснащения, качество выпускаемого продукта, применение современных и передовых способов работы, контроль результатов работы и т.п.

3. Культура межличностных отношений (коммуникаций) состоит из внутриорганизационного общения или психологически благоприятной среды в коллективе.

4. Культура внешних коммуникаций проявляется в виде заявленных лозунгов и имиджевых установок компании для эффективности производства.

5. Культура управления включает в себя методологические решения высшего звена и общее благоприятное ощущение сотрудников в своей профессиональной среде.

6. Культура работника проявляет себя внешне и внутренне. Внешне создается представление о сотруднике в ходе его поведенческих установок. Внутренне же исходит из мировоззрения каждой конкретной личности. Исходя из сказанного, можно судить о честности, склонности к конфликтам, стрессоустойчивости и т. д.

7. Культура труда несет в себе профессиональные достижения, плюс нравственное отношение к занимаемому рабочему месту и творческие прерогативы.

В свою очередь, американский социолог Ч. Хенди выделил классификацию типов организационной культуры исходя из разделения властной среды с ее личностными ценностями, определяющими своеобразный тип взаимоотношений индивидуума и компании, текстуру последней и вид её работы на разных стадиях её развития. В виду вышесказанного, автор выделяет следующие типы организационной культуры [62, с. 56]:

1. Зевса (власти) – особая роль уделяется отношениям с лидером, а не должностной иерархии, из-за чего решения в коллективе принимаются молниеносно;
2. Аполлона (бюрократическая культура) – этот тип эффективен при стабильности организационных установок и самого продукта труда. В противном случае, тормозится производство и теряется конкурентоспособность;
3. Афины – характеризуется разделением на несколько автономных команд внутри одной компании, исполняющих единую, поставленную руководством цель производства;
4. Культура задачи привлекательна высокими и быстрыми темпами адаптации по отношению к возникающим изменениям;
5. Культура личности - организация живет своими сотрудниками. Нет общей стратегии, есть отдельное направление каждого из индивидуумов, результаты деятельности которых будут положительны в случае неординарных и талантливых решений.

Важным на пути от теории к практическому осуществлению рассмотрения имеющейся организационной культуры и формирование стратегии ее перемены в перспективе, предполагает классификация американских исследователей К. Камерона и Р. Куинна.

Авторы обозначили четыре типа культур, суммируя к типологизации У. Оучи - адхократическую культуру, где работа осуществляется «множеством временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде» [25, с. 71].

Исходя из предложенного исследования «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» сущность доминирующего вида организационной культуры исполняется на базе двух составляющих [5, с. 102]

Первые обозначают значимость эластичности, раздельности, устойчивости, надзора.

Вторые видят важность внутри организации. А именно, в ее целостности, дифференциативных моментах и конкурентоспособности. Пределы последнего располагаются от единения организации и согласованности на одном краю вплоть до организационной разобщенности на ином [12, с. 23]

В заключении отметим, что рассмотренные и выделенные оценочные критерии являются общими и позволяют говорить о различиях организационных культур в разноплановых областях производства. Тем не менее, классификация типов требует от сотрудников соответствия не только в разрезе деловых и профессиональных знаний и умений, но также в разрезе личностных качеств и особенностей. Несовершенство многих классификаций культур состоит в глубоких различиях культур, принадлежащих даже к одной сфере деятельности, за счет отличий в работе организационных процессов и личностей сотрудников.

Понимание основного вида культуры государства и компании дает возможность производить оценку сочетаемости культур ведущих производительных сил, предсказывать их сотрудничество на рынке, корректировать неоднозначные проблемы. При рассмотрении компании немаловажно производить оценку экономического состояния фирмы, промышленные возможности, изготавливаемый продукт, штат. Немаловажно исследовать национальные особенности и организационные предпочтения.

1.3 Концептуальные подходы к формированию и развитию организационной культуры в организациях в современных условиях

Культура организации и эффективность ее управления во многом определяется факторами формирования организационной культуры. Организационная культура предполагает под собой пассивный компонент,

согласно сопоставлению, с иными элементами концепции управления, что вынуждает принимать во внимание скоротечность информации [42, с. 16].

А.И. Пригожин отмечает положительные перемены в организационной культуре при условии устойчивости штата, «если текучесть кадров начнет вымывать тех, у кого желаемые организационные ценности дошли до поведенческих норм, придут носители другой культуры, и существующая организационная культура начнет размываться и пропадать» [45, с. 393].

Можно сказать, что на сложное становление организационной культуры воздействуют многочисленные условия, формирующиеся ценностями культовой или государственной обращенностью, процессами в обществе или политике, диктуемые стратегией и мировоззренческими установками, имеющимися мыслями и ценностями; талантами; взглядами в будущее и т.д.

Таблица 1.3

Факторы, влияющие на формирование и развитие организационной культуры			
№	Название фактора	Особенности фактора	Составляющие
1	Личностно - поведенческие	Аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления ОК.	Личность лидера; Общий уровень Развития работников; Управленческие акценты; Новые нормы и критериальная база поведения людей; Индивидуально - поведенческие и профессиональные характеристики работников.
2	структурно-нормативные	Обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой	Миссия, цели и стратегия организации. Структура организации. Коммуникационные каналы и Организационные процедуры. История фирмы. Принципы стимулирования. Принципы отбора, продвижения и увольнения.
3	внешние факторы	Определяются целями, Запросами и интересами потребителей	Декларируемые компанией ценности; Господствующие в обществе ценности и культурные установки; национально- государственные и этнические факторы; развитие предпринимательских сетей

Опытный исследователь в вопросах организационной культуры Э. Шейн говорит о десяти аспектах внутренней среды и пяти внешней, направленных на благополучное зарождение организационной культуры.

Все из представленных факторов призывают к применению конкретных методов, способствующих достижению успеха в осознанном «формировании и изменении организационной культуры» [52, с. 99]. Важным является момент, во время которого, вся деятельность управляющего звена направлена на обращение организационной культуры в сторону стратегии предприятия.

Внешняя среда существенно воздействует на систему управления персоналом в целом и на ее культуру, в частности.



Рис. 1.2 Внешние и внутренние факторы влияния на организационную культуру

«Базовые метафоры» или интеграционные знаки: мысли, эмоции и образы, произведенные командой с целью самоопределения, чаще всего находящиеся на подсознательном уровне в вопросах экономического плана.

По мнению Э. Шейна, этот уровень культуры отражает не когнитивные, или оценочные, а «эмоциональные и эстетические» реакции членов группы [41, с. 79].

Многочисленные исследования свидетельствуют о различных культурных типах, нескольких организаций, действующих на одной и той же территории, с одними потребителями. Данное явление объясняется разницей в принятии и поиске вопросов по внешней адаптации и внутренней интеграции [29, с. 27]. Сюда относятся:

1. Миссия и стратегическое планирование (становление миссии организации и определение ее основополагающих задач, следовательно, подбор стратегии выполнения данной миссии). Руководящие постановления на пути договоренности среди стратегического планирования и организационной культуры, находят точки соприкосновения в вероятных воздействиях:

- не берется во внимание имеющаяся культура, из - за несоответствия стратегии организации;
- происходят изменения в культуре организации;
- происходят изменения в стратегии организации;
- «система управления подстраивается под культуру» [56, с. 43]

2. Цели, то есть установленные своеобразные контрольные точки, которые усвоены и исполняются сотрудниками.

3. Средствами выступают методы, используемые для выполнения стратегии; становление системы по работе с персоналом.

4. Под контролем понимается фиксирование определенных постулатов, которые способствуют успешному производительному процессу.

5. Корректирование должностного поведения подразумевает под собой установление методов «кнута и пряника», в зависимости от исполнения указанных полномочий.



Рис.1.3 Внутренние факторы влияния на организационную культуру

Все перечисленные выше сложные действия взаимосвязаны между собой и с каждым членом организации, что обеспечивает наибольшую результативность организационно - управленческого процесса, за счет поиска оптимальных решений.

Сильная организационная культура складывается из отбора наилучших норм, правил и стандартов, установленных управленческим звеном и принятым сотрудниками организации:



Рис. 1.4 Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

1. Со стороны руководства определяющими станут важные корректирующие моменты по выполнению стратегии организации и действия по разрешению непредвиденных (критичных) ситуаций, т. к. именно в это время происходит формирование идеологической системы, в русле которой начинает жить вся организация. Правильное делегирование полномочий дает возможность проявлять личностные черты индивида в рамках установленных правил, норм, традиций фирмы. Еще один аспект роли руководителя – поведенческие характеристики руководителя, как эталон отношения к работе сотрудников компании, т.е. нормы поведения всего коллектива организации.

2. Система методов поощрений и наказаний обозначает для сотрудников границы что можно и как нужно делать и наоборот. Осознав требования для себя, работник становится носителем ценностей, характерных для конкретной организации. Происходит самоидентификация с коллективом.

3. Методы отбора, назначения, продвижения и увольнения из компании также регулируют поведение работников за счет установленных руководством ценностных ориентиров.

4. Методы передачи информации, правил деятельности и процедур контроля являются разнообразными, в зависимости от ведущего типа организационной культуры.

5. Внешний и внутренний имидж организации, включающий в себя элементы символики, лозунгов, языка общения, оформления рабочего места, стиля одежды и атрибутов определяют организационную культуру. И как итог, определяют представление сотрудников об идеологической составляющей организационной культуры.

6. Мифы и легенды внутри организации объединяют членов групп и дают чувство уверенности и приверженности по отношению к своей работе.

7. Лидерство в организации оказывает влияние на эффективность и качество выполняемых работ, т.к. именно авторитет способен повлиять на сотрудников и помочь руководителю [21, с. 35]

8. Традиции и ритуалы организации способствуют сплоченности коллектива, повышению авторитета руководства.

Вышеизложенные методы могут формировать, развивать и корректировать организационную культуру, как самостоятельными действиями членов организации, так и управленческим звеном, что будет более успешным для долгосрочной работы предприятия.

Наиболее частыми проблемами на пути внутренней интеграции являются:

- 1) общность языковой принадлежности, поиск оптимизированного маркетингового хода [15, с. 27];
- 2) поиск смысла работающих языковых и концептуальных методик;
- 3) обозначение рамок компании и принятие установок согласно которым, индивидуума можно считать частью целого коллектива;
- 4) распределение власти и полномочий в организации, а также изменение текущих должностных обязанностей;
- 5) определение отношений внутри организации, за счет включения формальных и неформальных правил общения, указывая на необходимые границы на рабочем месте;
- 6) идеологическая составляющая и религиозная принадлежность играют важную роль для формирования организационной культуры и могут обратить жизнь организации на долгосрочный путь, но также и принести проблемные зоны. «Глубоко укорененная, разделяемая всеми сотрудниками культура и есть клей, который не дает развалиться организации с расширенными полномочиями,» - считают современные западные ученые [61, с. 84].

В XX веке Элтон Мэйо определял значимость производительности труда на многочисленных примерах организационной

деятельности и выявил, что поведенческая культура сотрудников зависит от самой организации и ее материальной базы, а также не физические мотиваторы, в виде скрытых психологических и социальных моментов, которые ранее не учитывались экспертами в области управления [26, с. 91]. Данные установки характерны и в современной системе управления персоналом на различных стадиях развития организации.

Во многом сами сотрудники, объединяясь в группы по интересам в рабочем пространстве, составляют исходя из собственных мировоззренческих установок, уровня воспитанности и собственных желаний, нормы поведения, которые становятся признанными в их обществе [10, с. 13]. Если индивид относится бережно к коллегам и дорожит местом работы и мнением о себе со стороны, то он будет всячески стараться соблюсти разработанные группой положения о поведенческой культуре. Но, даже при условии, что все члены группы или отдела остаются удовлетворенными, это не значит, что принятые нормы благотворно скажутся на эффективной работе организации, т. к. могут оказаться «педалью торможения» на пути по достижению целей организации.

Таблица 1.4

Характеристика организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации

Стадия жизненного цикла	Характеристика ОК
Создание (выход на рынок)	Дух коллективизма, сплоченность персонала, высокая активность в работе. Начальный этап в формировании ОК, отсутствие четко сформулированных ценностей, целей организации, правил поведения персонала.
Детство (рост)	Становление ОК, возможность ошибок из-за первых шагов на рынке, разработка первоначальных приоритетных ценностей, целей, налаживание внешних и внутренних связей. Развитие символики, традиций, обычаев, легенд.
Юность (начало стабилизации)	Формирование индивидуального фирменного стиля: торговых марок, логотипов, фирменных шрифтов, цветов.
Зрелость (стабильность)	Утверждение фирменного стиля, управление имиджем и репутацией, развитая система социального обеспечения персонала, генерирование идей, проведение исследований и внедрение инноваций. Наличие сформировавшихся традиций, обычаев.

Старение (спад, застои)	Консервативность, бюрократизированность, многоуровневая сложная система контроля, препятствие новым идеям; отсутствие самостоятельности в принятии решения, и, как следствие, индивидуальной ответственности; безинициативность, обезличенность персонала в области ответственности и обязанностей. Рост разрыва между декларируемой и реальной ОК.
Ликвидация или обновление – формирование новой ОК, модификация старой	Неприятие ОК персоналом, особенно новыми сотрудниками. Возникает необходимость обновления.

Основная мысль исследования Э. Мэйо заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников.

При рассмотрении организационной культуры необходимо отметить три главных этапа:

- 1) Базовые теории, которые соблюдают сотрудники компании в собственном действии и поступках. Они зачастую объединены с видением окружающей индивида сферой [58, с. 131];
- 2) Ценностные установки, ориентирующие на правильные поведенческие моменты, для понимания «как он должен действовать в конкретной ситуации» [8, с. 36];
- 3) Значение символов нельзя недооценивать, т. к. с их помощью ценности становятся определяющими и узаконенными в конкретной организации.

Необходимо исследовать в производственной структуре феномен культуры с многочисленных сторон:

— **Общность.** «Выработка организационной культуры является прерогативой коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии» [55, с. 138]. Все члены организации исполняют общие правила, которые регулируют всю сферу деятельности организации и влияют на место компании на рынке предложений и услуг. Организационная культура пронизывает всю структуру, охватывает все виды действий в организации. Она составляет основы микроклимата компании. Это означает,

что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется для удовлетворения потребностей работников коллектива.

— Объективность. «Существование некой реальности, созданной человеком, с которой необходимо считаться, так как это результат прошлой деятельности людей, который регулирует их настоящее, управляет им и предопределяет будущее» [65, с. 93]. Основные идеологические аспекты организационной культуры существуют бездоказательно.

— Иерархичность и приоритетность. Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности «...при создании (образовании) организации закладываются ценности - цели, определяющие назначение, роль организации...» [37, с. 84]. Они играют большую роль в деле сохранения целостности системы организации, т.к. в них выражается важность духовных и материальных благ.

— Системность. Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое. Такая структурированность необходима для эффективной работы организации и комфортного существования всех ее членов «эффективная организационная культура является механизмом, способствующим решению возникающих противоречий, в том числе и системных» [40, с. 15]. В системе взаимосвязаны единство управляющей части и управляемой. Под системой понимается общность взаимодействия элементов организационной культуры, объединенный единой целью персонал и работа всех структур на достижение цели компании, заложенной в стратегии. «Система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается менеджерами и другими сотрудниками по мере того, как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами» [19, с. 57]. Т.е. нормы и правила установлены в организации, но как они действуют, в каком временном промежутке от зарождения проблемы.

Принципы управления организационной культурой

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна не только выражать отношения между членами какой-либо организации, но и давать комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов в частности, ее цели, характере продукции и рынка, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо экономической системе должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной системы
Историчность	Культура организации не поддается простому манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер экономической системы, стиль управления
Отрицание силового воздействия	Нельзя искусственно насаждать слабую культуру, свойственную какой-либо экономической системе, сильную или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в другом — все зависит от конкретных условий
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет множества невидимых опосредованных путей влияния

Организационная культура оказывает воздействие на все предприятие, за счет влияния на отдельные его структуры средствами идеологии, мифов, традиций, символов, ритуалов, церемоний и многими другими.

Под идеологией принято понимать систему взглядов, ценностей, идей, знаний, чувств, верований о целях развития человека и общества, а также о путях и средствах их достижения [59, с. 80]. В зависимости от идеологии формируется организационная культура, направленная на главную цель организации, где «ключевая идеология успешных компаний состоит из базовых заповедей, которые создают твердую почву под ногами» [26, с. 71].

Для того чтобы идеологическое решение было осуществлено, необходимо определить те зоны, которые могут этому поспособствовать. Одним из таких факторов является организационная культура – «объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов» [27, с. 278], которая вмещает в себя всю полноту жизни компании и ее коллектива. Сложность заключается в

анализе культуры, в установлении основных постулатов для конкретной организации. Исследователи предлагают различные классификации в зависимости от выделяемого на первый план аспекта организационной культуры, который будет давать толчок и объяснять почему организация функционирует именно так, а не иначе, также позволит решить проблемы производственного и личностного плана, т. е. согласует индивидуальные цели с коллективной целью организации. Сложно управлять разносторонними личностями, не имеющими общих целей, т. к. «этническое и культурное многообразие персонала, вариативность управленческих подходов и организационных форм, высокая неопределенность и нестабильность экономических условий, внедрение новых информационных и технологических систем» - все это мешает сплоченности и работе коллектива [16, с. 11].

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение таких задач, как выявление главенствующих ценностных ориентиров, ознакомление с приоритетными направлениями работы в управленческом звене, определить идеологический состав организационной культуры на изучаемом предприятии, создать программу формирования и развития идеологии организационной культуры на основе имеющихся ценностей и для соблюдения и выполнения стратегического планирования организации [48, с. 154].

Аспектами рассмотрения организационной культуры считаются такие характеристики как:

- «слой» организационной культуры – условное значение, демонстрирующее обособленный груз характеризующий суть культуры компании, согласно числу признаваемых ее членом;
- «отделимость представлений» – коэффициент, определяющий число главных утверждений, общепризнанных мерок, ценностей, обычаев и т.д., совершенно принимаемых абсолютно всеми членами компании;

- «масштаб» культуры – установленная численность сотрудников компании, поддерживающая уровень преобладающей культуры;
- разногласие культур – обстановка без доминирующего уровня организационной культуры;
- «власть» координационной культуры – уровень проявления координационной культуры и её воздействия в действия персонала.

В работах Р. Килмана прослеживается основная мысль, которая характеризует организационную культуру и факторы на нее влияющие: «если культурой не управляют, то организации напрасно тратят время и деньги, сохраняя устаревшие основные предположения о своем деловом окружении» [69, с. 141]. Многие исследователи и владельцы фирм сталкиваются с проблемой определения той грани, где начало формирования организационной культуры, за счет чего происходит ее становление и в какой момент она считается безвозвратно утерянной. Очевиден тот факт, что культура есть у любой организации за счет ее сотрудников, и принимается и работает в виду имеющихся идеологических составляющих значимых для организации [65, с. 98].

В 21 веке все чаще обсуждается вопрос эффективности, – влияния символов, статуса и принадлежности к особой группе (отдельные столовые, машиноместа) [63, с. 359]. Человеку важно выделить свое положение в обществе, или даже в кругу отдельной немногочисленной группы, чтобы осознать свое превосходство в профессиональном плане. Подобное, опять-таки, указывает на имеющиеся в коллективе формальные и неформальные отношения, которые будут полезны в случае корректировки их руководством посредством своеобразных обрядов, ритуалов, лозунгов, обычаев.

В заключении отметим, что исследование функционирующей в компании культуры, документальных и неофициальных законов должно быть нацелено на установление того момента, которое воздействует на деятельность персонала и как они выполняют произведенную управленческим звеном стратегию по формированию организационной

культуры. Руководители в скором времени будут иметь положительные результаты, если вмешаются в формирование и развитие организационной культуры, встроив в нее нормы, правила и традиции, направленные на достижение целей и выполнение задач по развитию организации.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

В результате, изучив теоретическую базу об организационной культуре, ее основных типах и концепциях формирования и развития, можно сделать выводы:

1. Под организационной культурой следует понимать способ управления организацией с помощью ее составляющих: философии предприятия, ценностей, норм поведения, правил, климата, ритуалов и традиций. Компоненты организационной культуры способствуют эффективности производственной деятельности за счет привития членам компании определенных объединяющих черт поведения, взглядов, внешнего вида и моральных установок. Цель организационной культуры состоит в комфортной и успешной работе организации и сотрудников, на взаимовыгодных условиях, что обеспечивает общая идеология внутри фирмы, выражающаяся в моральном и материальном облике. Под управлением организационной культурой принято понимать ее формирование, поддержание и изменения в современных условиях, согласно воздействию факторов внутренней и внешней среды конкретной организации.

2. Существуют многочисленные подходы к классификации основных типов организационной культуры, в зависимости от цели рассматриваемой организации, временного пространства, вида деятельности, пожеланий руководителя и той функции организационной культуры, которую автор типологии выделил главной. Идеологию организационной культуры эксперты рекомендуют использовать одну из первых в своей компании для достижения успеха.

3. Факторы формирования и развития организационной культуры способствуют созданию базы для здоровой организации. Определены основные принципы управления организационной культурой, в том числе и ее идеологической составляющей. Культура организации и эффективность ее управления во многом определяется факторами формирования организационной культуры. К ним относятся внутренние (личность руководителя и подчиненных, цели, стратегия, миссия и структура организации) и внешние аспекты.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и методы исследования

Целью настоящего исследования является формирование и поддержании идеологии организационной культуры на основе выявленных особенностей изучаемой организации в современных социально – экономических условиях.

В соответствии с целью магистерской диссертации следует провести поэтапное исследование и комплексную диагностику действующей организационной культуры в организации.

Процесс диагностики представляет собой сложное структурированное исследование ввиду специфики и многоплановости самого понятия «организационная культура». В ходе диагностического исследования актуального состояния организационной культуры в организации основными этапами исследовательской работы выступили:

1. Целью данного этапа выступило ознакомление с организационно - экономическим состоянием исследуемой организации для определения проблем, связанных с подбором и текучестью кадров и видом осуществляемой власти. Полученные результаты способствовали

2. На настоящем этапе был определен профессиональный состав сотрудников и обучение персонала, что дало возможность судить о качестве интеллектуальной базы и владении информационными технологиями для дальнейшей работы.

3. Изучение мотивационной стороны организации, для решения проблем, выяснившихся в первом этапе. А именно, система наказаний и поощрений, способы и виды премирования, смена вида деятельности, лидер – как помощник в управлении коллективом.

4. Выявление идеологических составляющих организационной культуры на изучаемом предприятии, ознакомление с проводимыми на нем управленческими решениями по данному вопросу. Проявление идеологии организации в ее правилах, нормах, традициях, ритуалах, обычаях, символах, лозунгах, языке, имидже сотрудника и организации.

5. Раскрытие особенностей организации и ее деятельности, для создания программы по формированию и поддержанию идеологии организационной культуры в изучаемой компании.

Проведенная диагностика актуального состояния организационной культуры состояла из следующих шагов:

1. Проанализировано организационно-экономическое положение организации, с анализом нормативно-правовой базы АО «ЗМК - ЭТОН». Документами для исследования стали Закон внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда работников (Приложение 1), Положение о премировании работников АО «ЗМК – ЭТОН» (Приложение 2), Устав АО «ЗМК – ЭТОН» (Приложение 3). На данном этапе исследования стало необходимым изучение организационно-экономической характеристики завода металлоконструкций и его деятельности, для выявления ценностных ориентиров организационной культуры, важных для руководства.

2. Проведение анализа существующей организационной культуры в изучаемой организации завод металлоконструкций АО «ЗМК - ЭТОН». Целью исследования выступило определение особенных форм действующей организационной культуры в изучаемой организации.

Для определения процесса распределения вида власти в организации, ценностных ориентиров личности, отношения индивидуума и организации, структуры организации и характера ее деятельности на этапе существования предприятия АО «ЗМК - ЭТОН» была использована Методика Ч. Хенди (Приложение 4). Анкета состоит из 86 вопросов, где необходимо указать

данные, характерные для завода металлоконструкций. Для эксперта имеется таблица с расшифровкой ответов (Приложение 5).

В соответствии со среднесписочной численностью персонала АО «ЗМК - ЭТОН» равной 237 человек (данные актуальны на 12.09.2017г.) выборка респондентов при проведении методики Ч. Хенди составила 23 сотрудника, т. к. использовалась механическая выборка (шаг=10).

3. Использовался «Интегральный подход», введенный в практику Г. Хофштеде и Д. Боллинже для выявления таких внутренних признаков организационной культуры завода металлоконструкций АО «ЗМК - ЭТОН» как: дистанция власти, пути победы над неопределённостью, индивидуализм – коллективизм, мужественность – женственность (Приложение 6). Диагностика проводилась в марте 2017г.

Для определения численности и состава респондентов использовался метод кластерной выборки, согласно которому из каждой подсистемы выделяется % из общей численности представителей подсистемы. Таким образом, на АО «ЗМК - ЭТОН» показатели выборки стали следующими: руководители высшего звена – 1, руководители среднего звена – 1, специалисты – 2, служащие – 1, рабочие – 20.

4. Проведение диагностики К. Камерона и Р. Куинна (ОСА I) (Organization Culture Assessment Instrument) для детального рассмотрения и оценки существующей организационной культуры на АО «ЗМК - ЭТОН», а также для выявления влияния идеологической составляющей организационной культуры на предприятие, определение ее востребованности и перспектив развития организации в будущем (Приложение 7). Анализ исследования проводился в мае 2017г.

Способ ОСАI дает характеристику 6 основным положениям организационной культуры:

- 1) доминантные характеристики организации, или определение того, на что организация похожа в целом;
- 2) стиль лидерства, пронизывающего всю организацию;

3) управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;

4) связующая сущность организации или механизмы. Которые позволяют им держаться вместе;

5) стратегические акценты, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации.

6) Критерии успеха, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чествуется.

Выявленные в ходе анкетирования результаты оценки предпочтительного состояния организационной культуры обрабатываются, за счет установленного общего число баллов по каждому показателю А, В, С, D; затем определяется их среднее значение и наносится на шаблон (Приложение 8).

Полученные точки соединяются ломаной линией. Образовавшиеся фигуры являются профилями текущего и предпочтительного состояний организационной культуры.

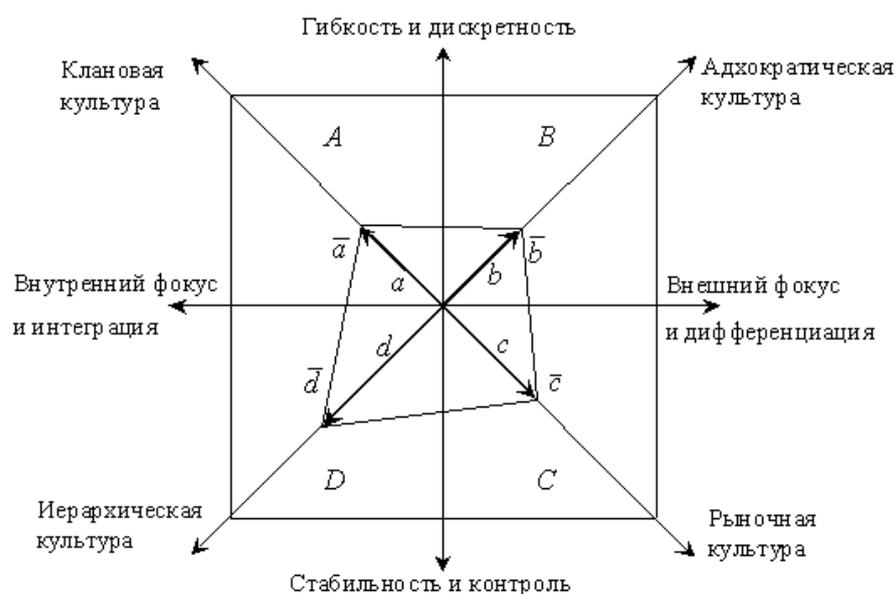


Рис. 2.1. Профиль организационной культуры

Существенно важным в проведении анализа стало выстраивание интерпретации различий текущего и желаемого профилей организационной культуры и определение управленческих мер по переходу от текущего профиля к желаемому.

Задача исследования на данном этапе выявить существующую организационную культуру, ее ценности и желаемую на заводе металлоконструкций АО «ЗМК - ЭТОН».

На данном этапе диагностики был выбран случайный вероятностный отбор респондентов, состоящий на 2/3 работников производственных цехов и 1/3 работников отделов. Таким образом, в структуру выборочной совокупности вошли 20 рабочих (со средне – профессиональным образованием) и 10 специалистов (с высшим образованием).

5. Проведение свот- анализа, с помощью самостоятельно разработанного анкетирования (Приложение 9). Целью данного этапа стало детальное рассмотрение идеологии организационной культуры на изучаемом предприятии. Анкета состоит из 12 вопросов, не пересекающихся с предыдущими диагностическими фразами.

В опросе участвовало 30 человек, стаж работы которых на данном предприятии от 5 до 10 лет.

Таким образом, диагностика существующей организационной культуры завода металлоконструкций состояла из четырех шагов исследования.

В ходе каждого из пройденных шагов исследования решались задачи и достигались поставленные цели. В итоге исследования применялись методы: метод анализа документов, тестирование, анкетирование, наблюдение; механический, кластерный, случайный вероятностный отбор – для выборки респондентов.

2.2 Оценка уровня организации управления формированием и развитием элементов основных подсистем организационной культуры в АО «ЗМК - ЭТОН»

Деятельность нынешнего предприятия АО «ЗМК – ЭТОН» берет свое начало с 1979 года. Территориально завод по изготовлению конструкций расположен по адресу Белгородская область, Старооскольский район, станция Котел - 10. Предприятие считалось государственным до 1992 года и называлось Старооскольским заводом механо - монтажных заготовок. Выпускаемый продукт был значим, что способствовало его входу в состав треста «Центрометаллургмонтаж» и «Минмонтажспецстроя» СССР.

После компания стала называться АО «Завод технологического оборудования - ЭТОН». С 2016 года предприятие носит название АО «ЗМК – ЭТОН» (Завод металлоконструкций) и представляет собой коммерческий объект с уставным капиталом, поделенным на некоторое число владельцев по имению акций. «Общество считается юридическим лицом с момента его государственной регистрации в установленном законодательстве порядке» [2, с. 335]. Предприятие имеет право на абсолютную производственно - хозяйственную самостоятельность, а также имеет в пользовании собственное помещение с ценными для выполнения работы реквизитами.

АО «ЗМК-ЭТОН» имеет 13,4 тыс. м² производственных помещений, с расположенными на них предметами труда и рабочими местами; также, имеются в объемных массах металлорежущие и кузнечно - прессовые оборудования.

Ответственность за имущество и деятельность несет непосредственно учреждение, т. е. владельцы акций АО «ЗМК - ЭТОН».

Цель существования организации - получение прибыли.

Чистый доход АО «ЗМК – ЭТОН» за 2017 год согласно РСБУ стал 567,00 тыс. руб. Согласно сопоставлению, с потерей в 5,93 миллионов. руб. годом прежде. Прибыль фирмы за прошедший промежуток увеличилась в

1,54 раз вплоть до 407,98 миллионов. руб. с 265,76 миллионов. руб. за подобный промежуток прошедшего года. Себестоимость продукта увеличилась в 49,83% вплоть до 383,45 миллионов. руб. с 255,93 миллионов. руб. годом прежде. Убытки вплоть до налогообложения фирмы АО «ЗМК – ЭТОН» за 2017 год увеличились в 2,75 раз, вплоть до 1,59 миллионов. руб.

Предметом деятельности предприятия является:

- 1) Изготовление не стандартизированного технологического оборудования для всех видов промышленности;
- 2) Изготовление металлических конструкций, узлов трубопроводов пара, горячей воды, газа;
- 3) Производство строительных материалов, иной продукции технического назначения;
- 4) Производство товаров народного потребления;
- 5) Выполнение проектных и строительно - монтажных работ;
- 6) Выполнение функций заказчика - застройщика и функций технического заказчика;
- 7) Издательская деятельность;
- 8) Торгово - закупочная деятельность.

Рынок изготовления металлических металлоконструкций в Российской Федерации считается высоко конкурентным. Росстат акцентирует около 750 компаний - изготовителей. Главная доля изготовителей располагается в ЦФО либо УрФО, значительных примерно около десяти. При этих данных, примерно, 50-52% многоцелевых изготовителей издают 70% абсолютно любых металлоконструкций. Основные отечественные изготовители металлических строй - систем сконцентрированы в Курганской, Челябинской, Ульяновской, Свердловской и Воронежской сферах [46, с. 37-38].

АО «ЗМК – ЭТОН» главным образом специализируется на проектировании и производстве не стандартизированных

металлоконструкций любой сложности. Объем производства примерно составляет до 1000 тонн каждый месяц.

Ведущий спектр работы состоит из: сварки автоматами под флюсом, полуавтоматами в среде углекислого газа, штучными электродами; резки металлов термическим и механическим способом; металлообработки (станки токарные, фрезерные, сверлильные, пресса); покраски изготовленного продукта.

Организационно - промышленная степень изготовления расценивается с применением производственных мощностей, капиталом технических и технологических процессов, степенью изготовления и управления в компании, оптимальным применением материала и т.д.

АО «Завод металлоконструкций – ЭТОН» совершает изготовление сварных балок с использованием импортного автоматизированного оснащения, прошедшего систему сертификации ИСО 2000. Применение новейшего оснащения дает возможность существенно увеличить свойства продуктов, приблизить процедуру производства сварочной балки с минимальной затратой времени и значительно уменьшить её первоначальную стоимость.

Кроме того, в перечне продуктов и услуг - монтажные железные постройки, оранжереи, остекленные металлоконструкции, веранды, конструкции зданий; металлоконструкции и металлоизделия для развития инфраструктуры, формирование и установка опытнейших стандартов, прообразов, модификаций и систем; поставщики; обслуживание промышленного монтажа простых и усложненных систем из стали.

Основным течением работы компании считается осуществление плановых проектов и исправление функционирующего оснащения с неполным его обновлением, а также совершенствование единичных конструкций и аппаратов на производстве. В кратковременной перспективе планируется развитие главных производственных фондов вводом новейшего оснащения, намечается смена единиц старого оснащения.

Определяющим видом деятельности служит инвестиционное, коммерческое, промышленное и гражданское строительство. Единая миссия организации АО «ЗМК - ЭТОН»: «Изготовление металлоконструкций любой сложности!».

Организационная система управления Акционерного общества «Завод металлоконструкций – ЭТОН» (АО «ЗМК - ЭТОН») состоит из многочисленных систем и подсистем, каждая из которых выполняет свои задачи и функции по распоряжению высшего руководства, с целью эффективного производства. Структура представлена в Приложение 10.

Существующая организационная структура исследуемой компании является линейно – функциональной, с главным принципом «шахтного» устройства, а также, с оптимальным уровнем профессиональной подготовки управленческого персонала. Структура организации вмещает в себя подразделения производственной деятельности, выполняющие работу в управленческой сфере и на производстве изготовления продукта, в итоге - продвижение его на рынке.

Структура управления организацией АО «ЗМК - ЭТОН» строится исходя из ряда решающих моментов:

- соотношение структуры с целью предоставления наибольших потенциалов в достижении установленных целей в сфере качества;
- сосредоточение в постановке проблем единой подсистемы для заключения своевременных выводов, сопряженных с предоставлением качества продукта;
- формирование организационных элементов, позволяющих реализовывать успешную координацию дел, согласно обеспечению контроля свойств и исследование событий предупредительного плана;
- предоставление единого плана управления качества проектов и продуктов;
- формирование ситуаций внутри организации, которые обеспечат формирование эластичности и активности целой системы.

Работа любого структурной системы и отдельных сотрудников регламентируется особыми утверждениями (практическими руководствами - инструкциями), которые устанавливают функции каждого из органов управления, разделяет права и обязательства среди них, а внутри подсистемы - любого работника.

Итоги деятельности каждой сферы аппарата управления оцениваются показателями, определяющими полный результат и проблемы, возникшие в ходе его достижения. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими достижение целей и задач.

Основные цели и задачи кадровой политики АО «ЗМК – ЭТОН»:

- квалифицированное руководство кадрами, нацеленное на формирование и развитие компании;
- отбор, обучение, адаптация сотрудников и увеличение профессионализма персонала;
- формирование порядка мотивации персонала.

Каждые пять лет в компании ведется переаттестация управляющих, бригадиров и рядовых сотрудников. Данный процесс дает возможность оценить эффективность выполнения сотрудниками установленных перед ними проблемных моментов, целей и задач, а в зоне ответственности сотрудников, определить уровень соотношения занимаемым должностям и создать профессиональный запас. Проекты обучения и развития сотрудников, введенные в профессиональный запас.

Высококачественная профессиональная стратегия дает возможность структурировать целую службу с персоналом в общую концепцию, нацеленную на увеличение производительности работы и эффективности существовать всей организации в целом.

Заработная плата сотрудников завода вводится персонально, согласно коэффициентам оплаты труда в соответствии с действующим штатным расписанием. Заработная оплата линейного обуславливается с расчёта типичной заработной платы работников цеха в определенном периоде

(ежемесячно), разделением общих денежных средств на цех в явочном количестве работников. Заработная оплата начальника участка исходит из процентов изготовленного продукта, находящегося в зависимости с типичную заработной платы, полученной из деления суммированной заработной платы двух цехов в их явочном количестве. Остальные же, не перечисленные лица, руководители, инженеры, работники, имеют среднюю заработную плату рабочих в прошлом месяце.

В целях повышения интереса для исполнения планов и договорных обязанностей, увеличения производительности изготовления и свойств издаваемого продукта, а также в виде средства уменьшения патологии технической защищенности, вводятся способы денежного поощрения и наказания.

Таблица 2.1

Система штрафов для сотрудников АО «ЗМК - ЭТОН»

№ п/п	Наименование штрафа	Размер, руб.
1	За неисполнение служебных обязанностей	500-1500
2	Нарушение времени перерывов	100
3	За несоответствие внешнего вида (рабочая одежда, спецовка)	300
4	За сон на рабочем месте	Тарифная ставка за день работы
5	За халатность	1500-10000
6	Самовольный простой в работе	300
7	Нецензурная брань	100
8	Появление в нетрезвом виде	3000
9	За опоздание (20 мин. время установлено руководителем)	500
10	Самовольный уход с работы	1000

Вспомогательное материальное вознаграждение рабочего населения акционерского общества формируется указом завода и платится за осуществление определенных поручений, нацеленных в усовершенствование производительности изготовления, завоеванные отличившимися сотрудниками компании. Помимо этого, обеспечение материальными ресурсами, снижение расходов в использование оснащения, снижение сроков изучения передовых технологических процессов, экономия материала и топливно-энергетических ресурсов. Вознаграждение платится согласно

итогах хозяйственной работы один раз в год. Потеря сотрудника премии, либо ее сокращение, выполняется за тот расчётный промежуток, в коем имели роль упущения в труде или существовало несоблюдение законов внутреннего рабочего распорядка на заводе. Сотрудникам, лишенным работы по своему хотению, вознаграждение за настоящий период никак не платится. При отсутствие хозяйственной работы вознаграждение никак не платится.

Количество сотрудников АО «ЗМК – ЭТОН» в сентябре 2017 г. составило 237 человек, что говорит об уменьшении штата на 60 рабочих единиц.

Таблица 2.2

Качественный состав работников предприятия

Показатели	2015	2016	2017	Отклонения	
				абсолютные, чел.	Относительные %
1	2	3	4	5	6
Списочная численность, чел	261	297	237	36	14
Качественный состав работников по возрасту					
Количество работников, занятых на условиях не полного рабочего дня	6	2	2	-4	-67
Количество работающих в возрасте 18-35	196	223	184	27	14
36-54	39	46	37	7	17
55-59	26	28	16	2	8
Количественный состав работников по половому признаку					
Мужчины	249	274	214		
Женщины	12	23	23		
Качественный состав работников по уровню образования					
Количество работников с базовым техническим образованием	39	41	205	2	5
Высшее и специальное	222	256	32	34	15
Работники, которые получают пенсию					
Количество пенсионеров	25	29	7	4	16
По выслуге	-	-	1	-	-
По возрасту	23	26	6	3	14
По инвалидности	3	3	-	0,7	29

Анализ возрастной структуры персонала дает возможность говорить, что:

- значительная доля персонала 77,6% молодого возраста, т. е. их года не превосходят 35 лет,
- 15,6% персонала в возрасте от 36 до 54 лет включительно,
- лишь 6,8% сотрудников находятся в возрастной категории более 55 – 59 лет.

Значительная доля представителей сильного пола занята трудом в ключевом производстве – 90% в сравнении с 10% представительницами слабого пола и подобное же соотношение в подразделении.

Такой род деятельности требует физической силы и выносливости, по этой причине подобное соответствие продиктовано нуждами фирмы в работниках определенного пола, нежели гендерной дискриминацией.

Средний возраст сотрудников – 35 лет. Следует выделить, то что он уменьшался на протяжении минувших 10 лет. Очевидно значительное обновление сотрудников фирмы.



Рис. 2.2 Средний возраст работников

Исследование образовательной структуры персонала АО «ЗМК – ЭТОН», проводимое в 2016 году отделом кадров производства, продемонстрировало, что генеральный руководитель, заместитель главного руководителя, специалисты, работники ИТР имеют высшее образование и положительно относятся к программам обучения, переобучения и повышения квалификации.

Из таблицы видно, что большинство работников являются высококвалифицированными специалистами.

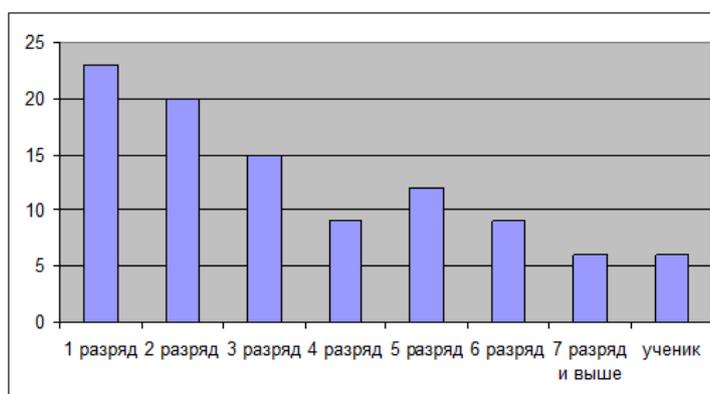


Рис. 2.3 Статистика ответов на вопрос «Укажите Ваш тарифный разряд (для рабочих)?»

Уровень профессиональной подготовки по специальности, после проведенного анализа состава персонала, выглядит следующим образом:

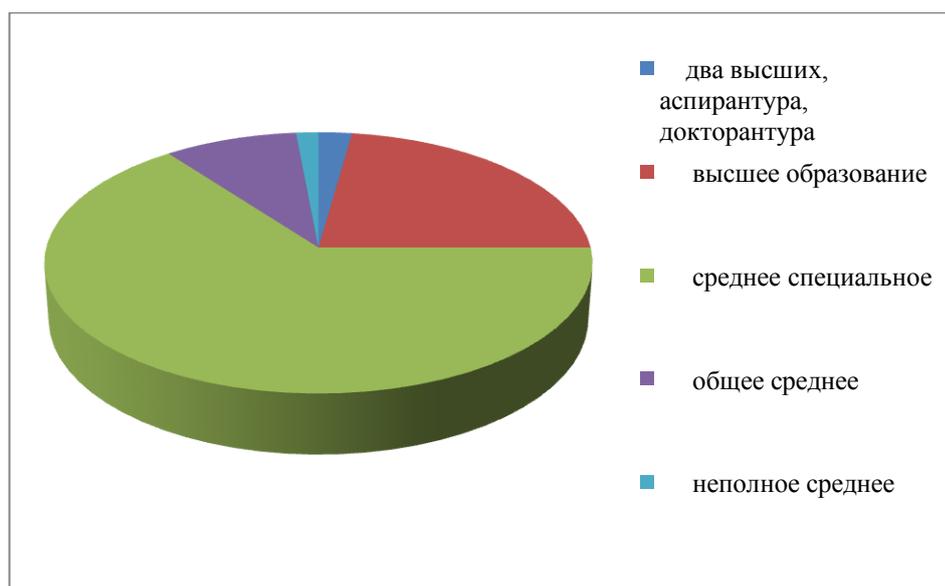


Рис. 2.4 Уровень профессиональной подготовки по специальности сотрудников предприятия АО «ЗМК - ЭТОН» за 2016 г.

Трудовой распорядок организации определяется Правилами внутреннего распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт организации, регламентирующий, в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами,

порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации [1, с. 173].

Таким образом, можно говорить об особенностях данного производства с целью выяснения наиболее оптимальных методов исследования для выявления эффективного типа организационной культуры. Основы развития организационной культуры отображают характерные черты компании или сферы, характеристики создаваемой организационной культуры.

Декларируемая организационная культура - это способ внедрения «сверху, путем издания определенных локальных нормативных актов, регулирующих поведение людей в коллективе, разработки правил и процедур поведения на рабочем месте и т.п.» [39, с. 14]. Следовательно, она выражает собой те формы, какие хотело бы видеть управленческое звено.

Основываясь на выше приведенном высказывании, следует рассмотреть декларируемую культуру АО «ЗМК - ЭТОН». В компании существует несколько ценных бумаг, которые на том или ином уровне регламентируют действия персонала вне зависимости от иерархической лестницы.

К подобным документам принадлежат:

- Устав АО «ЗМК – ЭТОН» (Приложение 3), который видит своей целью:
 - 1) расширение рынка товаров и услуг;
 - 2) извлечение прибыли;
 - 3) создание новых рабочих мест.

В них выражается социально – экономическая и маркетинговая направленность деятельности завода.

- Миссия АО «ЗМК - ЭТОН»;
- Правила внутреннего трудового распорядка АО «ЗМК - ЭТОН»;
- Трудовые договоры с персоналом;

— Положение о присвоении должностного коэффициента.

Исследование целей компании дает возможность говорить, что управление организации нацеливает сотрудников на покорение экономического рынка, на повышение доходов, на увеличение объема работы производства с целью формирования новых областей для работы. Очевидно, что цель компании состоит в изготовлении высококачественных металлоконструкций с наименьшими расходами.

В компании признаны следующие ценности: внимание руководящего подразделения к подчиненным; гордость за собственную организацию; уверенность в себе. Сотрудники всех структур организации зачастую трудятся сверхурочно никак не сетуя, но имея достойную оплату труда за выполнение срочных работ. АО «ЗМК - ЭТОН» присуща большая степень нравственности, взаимодействия, упорства. Предназначение компании очевидно абсолютно всем, понятно сформулировано в конкретных определениях и удерживается воздействиями верховного управления.

В ответ, компания декларирует подобные ценности: непрерывное желание к успеху; почтение и внимание к работникам.

В АО «ЗМК - ЭТОН» имеются конкретные декларируемые нормы поведения, которые зафиксированы в нормативно – правовых документах предприятия.

В акте «Правила трудового распорядка» уделены вытекающие ключевые значения: устремляться к непрерывному совершенствованию профессиональных познаний, умений и способностей; совершенствовать свойство и эффективность работы; трудиться добросовестно; придерживаться выполнению условий по охране труда; ликвидировать первопричины, препятствующие труду; иметь рабочую зону в чистоте; оберегать собственность завода; вести себя достойно; осуществлять предписания управляющего.

Одной из весомых бумаг в деле управления персоналом считается «Положение о присвоении должностного коэффициента». В этом акте

установлены причины присвоения должностного коэффициента работникам в связи с их мастерством, преуспеванием на рабочем поприще. Данный акт имеет стимулирующий вид, т. к. в нем установлены причины получения увеличенного процента с почасовой выработки.

Базовые теории, находящиеся в сознании, верованиях и действии членов компании, не поддаются быстрой корректировке с небольшой затратой времени и средств. Эта процедура учитывает стабильную квалификацию новых сотрудников предприятия, с безграничным установлением предпочтений и мировоззрений оппонентов, для планирования эффективной деятельности.

Чтобы осуществить процесс формирования и развития организационной культуры, необходимо провести анализ тех факторов, которые оказывают на нее существенное влияние. Методы управления организационной культурой содержат в себе способы и методики влияния на организационную культуру, с целью предоставления её соотношения избранной стратегии формирования компании.

2. 3 Идентификация и построение профилей организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН»

Формирование рынка металлоконструкций находится в зависимости от условий внешней среды, а также от оптимального внутреннего состояния, на что большое влияние оказывает идеология организационной культуры.

Задача управляющего персонала состоит в разработке программ по улучшению качества производства, за счет повышения эффективности кадрового потенциала. В данном случае, это изучение организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН», выявление имеющихся проблем и предложения по формированию и поддержанию идеологии организационной культуры.

1) Анализируя данную организацию использовался принцип Чарльза Хенди (Приложение 5), чтобы определить тип культуры предприятия. В ходе исследования было выяснено, что преобладает «культура власти», на втором месте – «культура заданий». Это проявляется в ходе четкого выполнения норм и правил при нахождении руководителей в цехах производства и резком снижении качества изготавливаемого продукта в условиях нахождения работников без контроля [62, с. 157].

Таблица 2.3

Типология организационной культуры Ч. Хенди

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Сила специалиста. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют

Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются эвеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
-------------------------	--	---	---	---

Окончание таблицы 2.3

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе - личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Адаптация к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

2) При анализе организационной культуры АО «ЗМК – ЭТОН» использовался также «Интегральный подход», введенный в практику Г.

Хофштеде и Д. Боллинже, положившие в начало своего исследования следующие признаки организационной культуры: дистанцию власти, пути победы над неопределённостью, индивидуализм – коллективизм, мужественность - женственность.

Первый пункт «дистанция власти» содержит в себе характеристики:

- 1) частое расхождение подчиненных с суждением управляющего;
- 2) число сотрудников, ценящих демократичный (совещательный) образ управления;
- 3) число сотрудников, считающих, что их прямой управляющий без исключения-действительно применяет методы автократического руководства.

Установление «дистанции власти» совершается на базе решений респондентов в последующие темы:

- 1) Насколько часто Вами бывает выражено несогласие с суждением директора? – «Часто», «Редко».
- 2) Как тип руководства Вам больше подходит? – «Автократический», «Консультативный».

Индекс «дистанция власти» рассчитывается по формуле:

$$\text{ИДВ} = 135 - 25 * a + b - c, \quad (1)$$

$$\text{ИДВ} = 135 - 25 * 5 + 8 - 3,$$

$$\text{ИДВ} = 15;$$

где, а - средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем, b - средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический, с - средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль [19, с. 58].

На теоретическом уровне сетка разброса значений «дистанция власти» располагается с -90 вплоть до +210.

- 90 - значит, то что ни один человек никак не боится противоречить руководителю, все без исключения желают трудиться с управляющим демократического вида, отсутствует руководитель авторитарного вида.

+210 – значит то, что все без исключения боятся противоречить руководству. Ни один человек никак не желает трудиться с управляющим консультационного вида.

Низкий показатель указывает на то что:

- 1) в компании достаточно отчетливо отмечено различие ролей;
- 2) подчиненные оценивают руководство наравне с собой;
- 3) руководящее звено легкодоступно;
- 4) в компании преимущество имеют высшие подсистемы;
- 5) все сотрудники, без исключения, владеют одинаковыми правами;
- 6) деятельность персонала в отделе основывается на солидарности.

Высокий показатель обозначает принятие:

- 1) спокойное принятие неравенства людей на предприятие, как фактор управления и законодательной базы;
- 2) только лишь определенные сотрудники не находятся в прямой зависимости от друг друга, большая часть наоборот;
- 3) управляющие выступают «иными» людьми для их подчиненных;
- 4) высшее управление недостижимо;
- 5) указы никак не дискусируются: власть права.

Таблица 2.4

«Результаты исследования по методике Г. Хофштеде и Д. Боллинже»

Организация	«Дистанция власти»	«Тенденция по избеганию неопределённости»	«Индивидуализм-коллективизм»	«Мужественность-женственность»
АО «ЗМК - ЭТОН»	+180	+105	+55	+95

Таким образом, согласно итогам этой технологии, максимальный показатель согласно параметру «дистанция власти» в компании с культурой власти, что указывает на то, что в этой компании никак не дискусируются

проблемные вопросы, подчиненные полагают что управленческая верхушка недостижима, и считают их «иными» людьми. В этой компании имеется суждение, что различие естественно в данном обществе, любой организации и обществе есть тот - кто руководит, и тот - кто работает, что считается вполне нормальным.

По параметру «тенденция по избеганию неопределённостей» большой балл в исследуемой компании, что говорит о том, что сотрудники стараются продолжительно быть на своем трудовом месте и при своей должности. Инциденты в компании нежелательны, состязания и конкурентная борьба между работниками не приветствуется.

По параметру «индивидуализм-коллективизм», согласно суждению сотрудников, коллектив АО «ЗМК – ЭТОН» довольно разно гласный, 56% сотрудников заметили, что в коллективе зачастую появляются инциденты. Замечается большая степень конкурентной борьбы, по этой причине, в основной массе ситуаций, сотрудники управляются с трудностями сами, никак не направляясь за поддержкой коллег или руководства, что свидетельствует о невысокой степени взаимопомощи и партнерства в обществе компании.

По итогам тестирования очевидно, что возражать руководителю решаются не все, но тем не менее в коллективе много недовольств, которые носят скрытый характер для руководства, но тем не менее оказывают отрицательное влияние на производительность и качество продукции. Верхушка управления предприятием считают, что им как руководящему звену более ясна полная картина производственной деятельности и опираться на мнения рабочих не является целесообразным.

По параметру «мужественность-женственность» сотрудники этой компании полагают, что результат - есть единственно важное в существовании. Значимым считаются средства и отличная материальная обстановка, следует предельно осуществлять собственные жалобы,

постановления обязаны восприниматься в русле оптимального рассуждения (логики).

Внутренними факторами, содействующими увеличению подобного противодействия, имеют все шансы являться:

- Низкая профессиональная стратегия.
- Двойственность компонентов организационной культуры.
- Малая осведомленность персонала и направленность его только в разрешение внутренних тактических проблем и заинтересованностей собственного отдела.
- Малоэффективная концепция компании.

3) В ходе исследования по методике К. Камерона и Р. Куинна (OCA I) (Organization Culture Assessment Instrument) было построено 6 профилей – общий организационный профиль и 5 по вопросам анкеты (важнейшие установки, общий стиль лидерства, связующая сущность, стратегическая цель и критерии успеха). Для построения общего организационного профиля (рис. 2.5) использовались следующие полученные данные:

Таблица 2.5

Данные для общего профиля

№	теперь	предпочтительно
A	27,1	28,1
B	23	23,1
C	35,3	35,8
D	14,6	13

Опираясь на полученные цифры, можно построить график:

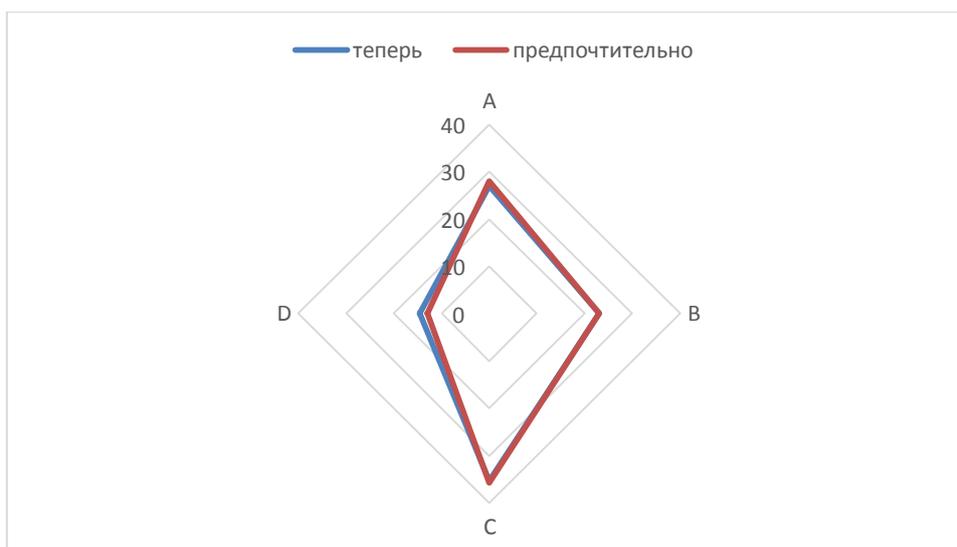


Рис. 2.5 Общий организационный профиль

Рассматривая созданный профиль, напрашивается вывод, что работники компании не желают отличительных перемен в организационной культуре. У них имеется стремление уменьшить формальность и организованность компании, отдалиться с контролирования руководства и стать наиболее гибкими. Согласно графику, работники желали бы совершить осуществление собственных трудовых вопросов наиболее креативным способом, быть наиболее активными и склонными находить все новые способы решения проблем. Персонал склонен к переменам и желает уменьшить авторитарный тип управления.

Рассмотрим наиболее детально 6 профилей, созданных в основе решений проблемы в анкете:

1. Характеристики организации – в графике (рис. 2.6) очевидно, то что предприятие нацелено на итоги, а основным считается осуществление установленных поручений.

Таблица 2.6

№	теперь	предпочтительно
A (клан)	23	28
B (адхократия)	20,5	17,9
C (иерархия)	44	43,7
D (рынок)	12,5	10,4

Исходя из сведений таблицы, возможно создать профиль данных компании:

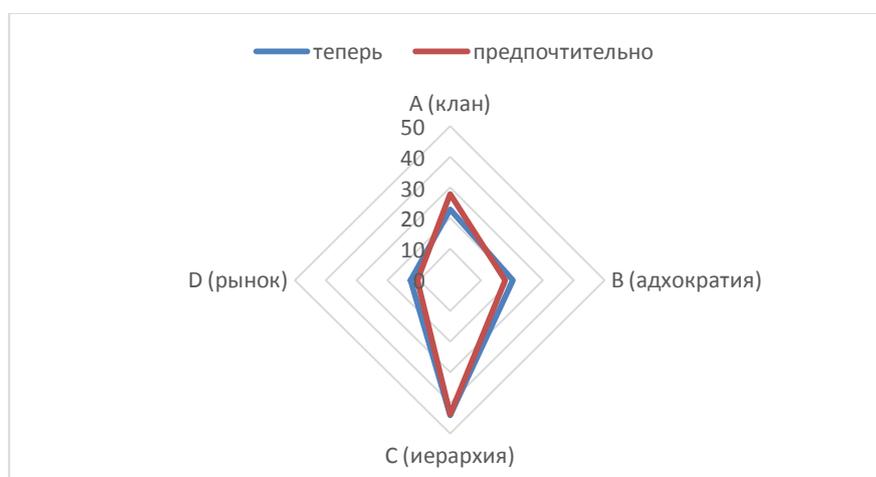


Рис. 2.6 Профиль «характеристики организации»

Упор выработан на желании превосходить. Результат определен вторжением на рынки, повышением рыночной численности и удержанием лидерских позиций (положение «теперь»).

Согласно итогам выборочного опроса выявлен сдвиг в сторону клановой культуры. Работникам немаловажна приятельская обстановка внутри группы в комбинации со свойствами рыночной культуры (первенство, конкуренция). Имеется стремление уменьшить организованность и фиктивность многочисленных действий работников.

2. Смотря на график «лидер организации» (рис.2.7), максимальная значимость установлена согласно шкале рыночной ориентированности, а следовательно, руководитель в компании является строгим надсмотрщиком по исполнению рабочих вопросов, в коллективе порождает атмосферу соперничества, но при данном, стремится выделять внимание к работникам (довольно большие баллы согласно шкале «клан»). Работники желали б наблюдать руководителя не только в лице конкурента, но и в качестве наставника, пособника.

Понижение смыслов согласно шкале «рынок» и повышение согласно шкале «клан» (график «предпочтительно») – данное подразумевает

формирование наилучшего нравственного атмосферного климата, значительной степени доверия, демонстрацию опеки о людях и потребность встреч с нанятыми сотрудниками, а кроме того увеличение сочувственности и вознаграждение бригадной деятельности. Сведения для графика изображены в таблице. Согласно данным таблицы составлен график.

Таблица 2.7

Результаты по вопросу «общий стиль лидерства в организации»

№	теперь	предпочтительно
А (клан)	27	30,5
В (адхократия)	18,4	17,5
С (иерархия)	33,3	31,6
Д (рынок)	21,3	20,4

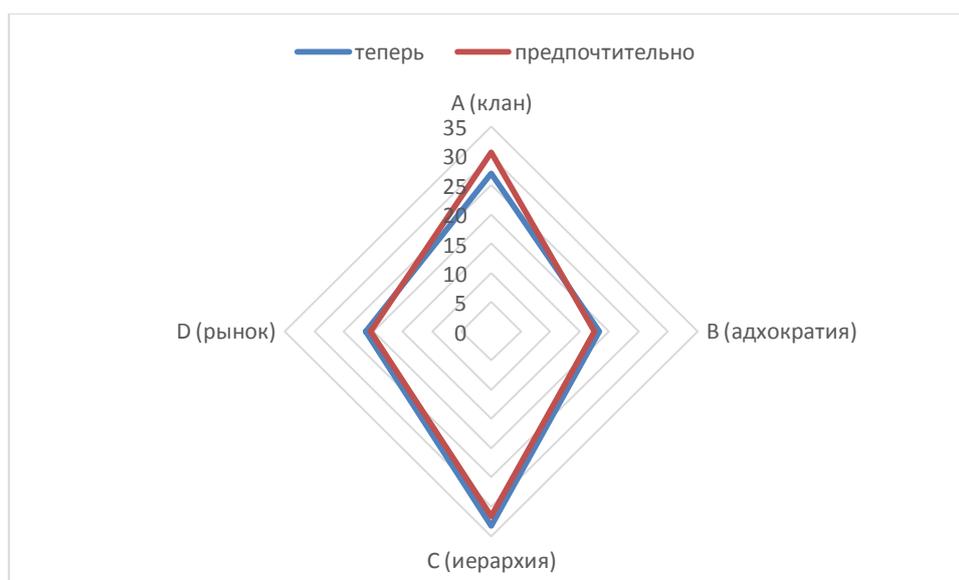


Рис. 2.7 Профиль «лидер организации»

3. В настоящее время компании свойственны особенности: верность экспериментированность, возвышенно ценятся устои и верность работников, существует упор в желании превосходить.

Таблица 2.8

Результаты по вопросу «связующая сущность организации»

№	теперь	предпочтительно
---	--------	-----------------

А (клан)	29,5	32
В (адхократия)	38,5	41,7
С (иерархия)	20	15
Д (рынок)	12	11,3

В перспективе рассматривается другая схема: смещаются вверх основные характеристики, т.е. более значимым будет желание к новаторству, ещё наиболее значимыми станут традиции, обязательность и верность фирме. Работники желали бы сократить формальности и законы, а кроме того выделяют упор в желание к победе на рынке. Данное говорит о том, что сотрудники желают сформировать стойкую систему обязанностей, соединенную общими традициями и креативным поиском в решении задач (рис. 2.8).

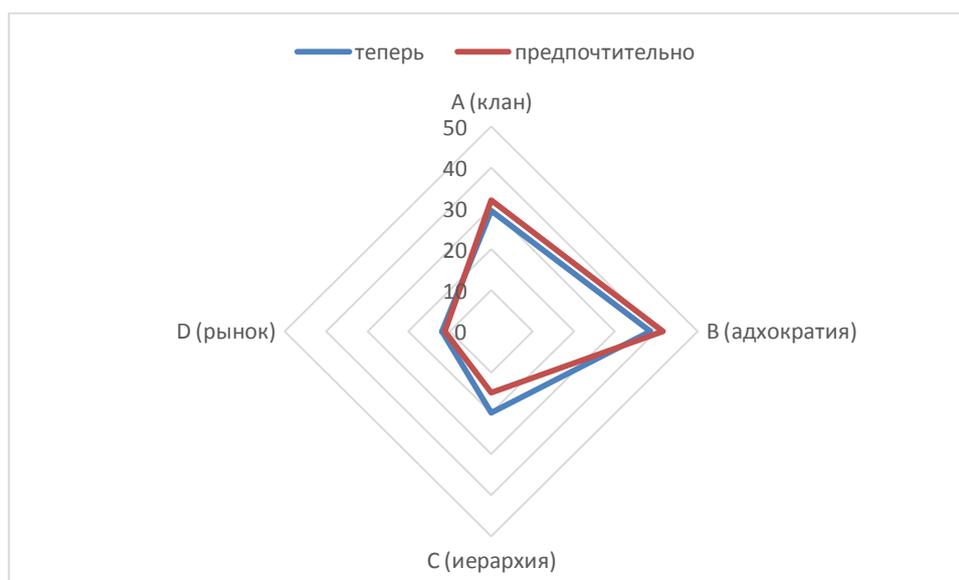


Рис. 2.8 Профиль «связующая сущность организации»

4. Главными стратегическими целями (рис. 2.9) в АО «ЗМК - ЭТОН» считаются инвестиция в штат (формирование и усовершенствование личности работников, усовершенствование социально-психологического климата) и конкурентноспособные воздействия.

Таблица 2.9

Результаты по вопросу «стратегические цели»		
№	теперь	предпочтительно

А (клан)	24,7	24,6
В (адхократия)	23	22,8
С (иерархия)	40,5	42,7
D (рынок)	11,8	9,9

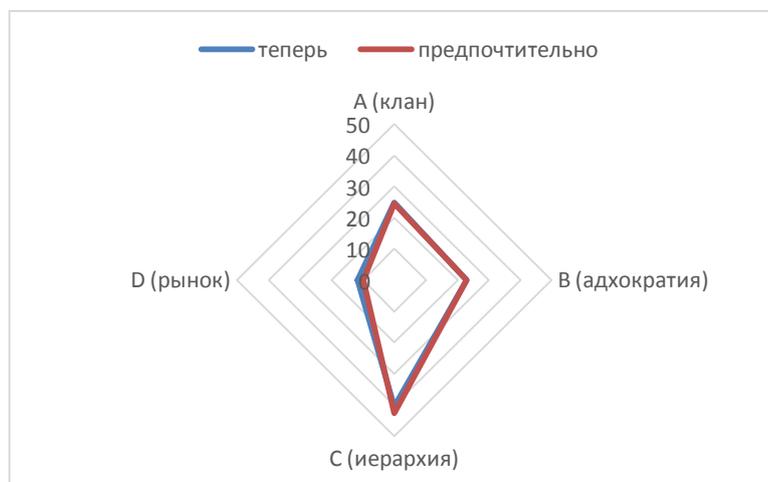


Рис. 2.9 Профиль «стратегический акцент»

Почти в одинаковых частях уделяется интерес поддержанию плавного хода работы компании и приобретению новых трудовых ресурсов. Но последнее снижено из – за рвения фирмы сохранять лидерские качества на рынке посредством применения наиболее внезапных, агрессивных способов.

5. Основным аспектом преуспевания (рис. 2.10) для компании считается попадание на рынок, повышение рыночного числа и первенство на нем. Аспекты успеха для работников в значительной степени сводятся к сплоченности и единомыслию группы абсолютно всех подсистем компании, хотению продвигать фирму с целью устойчивости собственного утверждения в мире.

Таблица 2.10

Результаты по вопросу «критерии успеха»

№	теперь	предпочтительно
А (клан)	28,7	27,1
В (адхократия)	15,8	15
С (иерархия)	42	44,1
D (рынок)	13,5	13,8

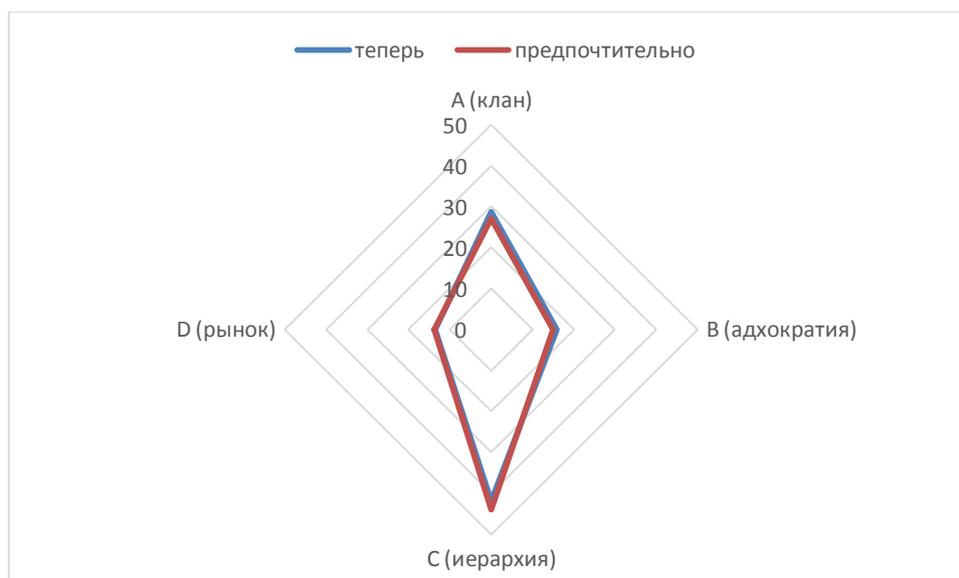


Рис. 2.10 Профиль «критерии успеха»

В организации не пользуются средствами коммуникации, нет строго выстроенной системы посвященности компании новых сотрудников, отсутствуют праздничные и традиционные мероприятия, за исключением празднования профессионального «Дня строителя». Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что сотрудники не чувствуют себя частью коллектива. Восприятие организационной среды индивидом происходит в большей степени из того, какую информацию доносят до него коллеги, находящиеся в более тесном общении с руководством (чаще всего родственные связи).

Исследуемая организация нуждается в ведении структурированной идеологической системы, которая будет обеспечивать стабильность внутри компании и уверенность в завтрашнем дне.

4) Для определения рейтинга важности декларируемых норм и ценностей был проведен контент-анализ, который направлен на исследование наиболее часто используемых в нормативных документах слов, обозначающих ту или иную ценность. Кроме того, в процессе контент-анализа важность отдельных норм и ценностей выявлялись на основе анализ

содержания выражений, которые встречались в формулировках, использованных данных документах.

По результатам контент-анализа был построен рейтинг важности норм и ценностей по степени убывания в декларируемой организационной культуре АО «ЗМК - ЭТОН» (см. табл. 2.11).

Таблица 2.11

Рейтинг норм и ценностей по мере убывания в декларируемой культуре

Профессионализм	Честность
Забота о клиенте	Стремление к успеху
Дисциплинированность	Коммуникабельность
Ответственность	Доброжелательность
Лояльность к фирме	Исполнительность
Работоспособность	Здоровье сотрудников

Таким образом, в декларируемой культуре одной из основных ценностей является профессионализм. Следовательно, руководство предприятия в первую очередь требует от своих сотрудников профессионального выполнения своих обязанностей. Важное место в декларируемой культуре предприятия занимает взаимопомощь и сотрудничество, дисциплинированность и ответственность.

Следует выделить, что в пять более значимых ценностей вошло такое качество как исполнительность (добросовестность). Таким образом, начальству компании, в первую очередь нужно видеть в своих сотрудниках исполнительность, а затем инициативность, которая не вступила в первые десять декларируемых ценностей АО «ЗМК - ЭТОН».

На шестом месте, согласно значимости, проходит трудолюбие (усердность), что указывает на желание управления компании наблюдать у собственных работников трудолюбие по отношению к собственным должностным обязательствам.

Затем, руководством оценена значимость как стремление к успеху. Эта декларируемая ценность не указана в документах, характеризующих цели компании, но свидетельствует о значимости данной характеристики для

достижения эффективности производства. Допустимо, что это значение станет содействовать формированию в компании выигрышных моментов для покорения рынка.

В десятку значимых ценностей декларируемой культуры вступила коммуникабельность работников. Данное абсолютно понятно, так как способность осуществлять диалог, контактировать с потребителями, демонстрировать круг интересов фирмы в производственных сферах представляет немаловажную значимость. Непосредственно по этой причине общительность в декларируемой культуре считается довольно значимой.

Подобная конструкция ценностей указывает на то, что большая часть анкетированных полагают правильным жесткое исполнение официальных руководств, то что в принципе увеличивает стабильность организационных взаимоотношений, но уменьшает значимость самодисциплины, равно как вспомогательного условия организационной стабильности.

Помимо упомянутых, возможно отметить прочие общепризнанные мерки и значения в декларируемой организационной культуре. К ним принадлежат: честность, безопасность, упорство, дисциплинированность, бдительность, исключение вредных привычек, дружелюбность, достоверность, порядочность, расчетливость, воспитанность, достоинство за работу в своей организации, инициативность, чувство собственного достоинства.

Анализ «Правил трудового распорядка АО «ЗМК - ЭТОН» позволяет сделать вывод, что для руководства главным в работе персонала является их профессионализм и качество работы. Не менее важными ценностями с точки зрения руководства является честность и дисциплинированность, трудолюбие и аккуратность, бережливость, исполнительность.

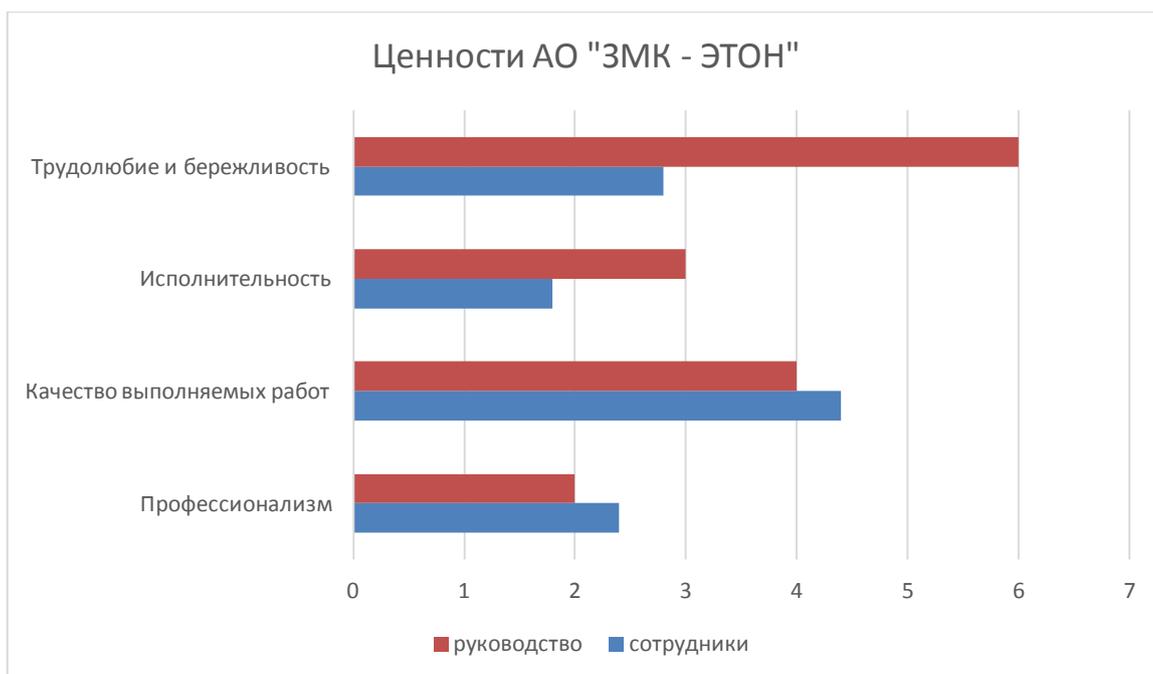


Рис. 2.11 Ценности АО «ЗМК - ЭТОН»

Анализ АО «ЗМК - ЭТОН» позволяет сделать вывод о существовании колоссальной разницы между мнением сотрудников и желанием руководства, что приводит к имеющимся проблемам на производстве.

Вырабатывая влияния с целью перемены организационной культуры, следует отталкиваться с основ её развития. Индикаторами требуемых изменений в организационной культуре считаются повышение текучести кадров, преимущественно до 35 лет, плохо функционирующая система мотивации, разобщенность в подсистемах и целой организации, сопротивление сотрудников авторитарному стилю руководства, появление конфликтных ситуаций и недовольств.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

В результате, подобрав подходящие для данной организации методы исследования организационной культуры в целом и ее идеологии в частности, оценив завод металлоконструкций с экономической, организационной и управленческой сторон, и проанализировав идеологию организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН», можно сделать выводы:

1. Методологическая база состояла из пяти поэтапных шагов: а) Проанализировано организационно-экономическое положение организации, с анализом нормативно-правовой базы АО «ЗМК - ЭТОН», для анализа существующей организационной культуры в изучаемой организации. б) Для определения процесса распределения вида власти в организации, ценностных ориентиров личности, отношения индивидуума и организации, структуры организации и характера ее деятельности на этапе существования предприятия АО «ЗМК - ЭТОН» была использована Методика Ч. Хенди. в) Использовался «Интегральный подход» Г. Хофштеде и Д. Боллинже для выявления таких внутренних признаков организационной культуры как: дистанция власти, пути победы над неопределённостью, индивидуализм – коллективизм, мужественность - женственность. г) Проведение диагностики К. Камерона и Р. Куинна (ОСА I) для детального рассмотрения и оценки существующей организационной культуры на АО «ЗМК - ЭТОН», а также для выявления влияния идеологической составляющей организационной культуры на предприятие, определение ее востребованности и перспектив развития организации в будущем. д) Проведение свот- анализа, с помощью самостоятельно разработанного анкетирования. Целью данного этапа стало детальное рассмотрение идеологии организационной культуры на изучаемом предприятии.

2. АО «ЗМК - ЭТОН» является заводом металлургических конструкций. Численность сотрудников составляет 237 человек. Трудовые ресурсы несут в себе многочисленные профессиональные навыки и знания. Существующая организационная структура исследуемой компании является линейно – функциональной, с главным принципом «шахтного» устройства. На изучаемом предприятии имеется нормативно- правовая база (Устав АО «ЗМК – ЭТОН», Закон внутреннего трудового распорядка, Трудовые соглашения с сотрудниками, Положение о присвоении должностного коэффициента), из которой можно выявить нормы, правила, традиции, поведенческие аспекты,

логотип, лозунги и т. д., т.е. все то что относится к идеологии организационной культуры.

3. АО «ЗМК - ЭТОН» небольшая организация с жесткой иерархией, зависящая от центрального источника власти - руководителя. Решения принимаются быстро в результате баланса влияний, о которых не всегда осведомлены подчиненные, из-за чего часто происходят сбои и брак в работе. Причиной последнего также является централизованный контроль по результатам через контролеров. Часто критерий продвижения по службе - личная преданность. Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра.

При проведении исследования был установлен существующий тип организационной культуры – культура власти, а также выявлены предпочтения в изменении культуры организации. Идеология организации слабо выражена и нуждается в полном формировании. Проблемами, требующими решения за счет формирования идеологии организационной культуры, стали: текучесть кадров, система мотивации, разобщенность в подсистемах и целой организации, сопротивление сотрудников авторитарному стилю руководства, появление конфликтных ситуаций и недовольств.

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АО «ЗМК - ЭТОН»

3.1 Моделирование построения системы управления развитием организационной культуры

Характеристики экономических эффектов определяют результативность хозяйствования компании. Важными из их числа считаются характеристики доходов, что является базой финансового формирования компании.

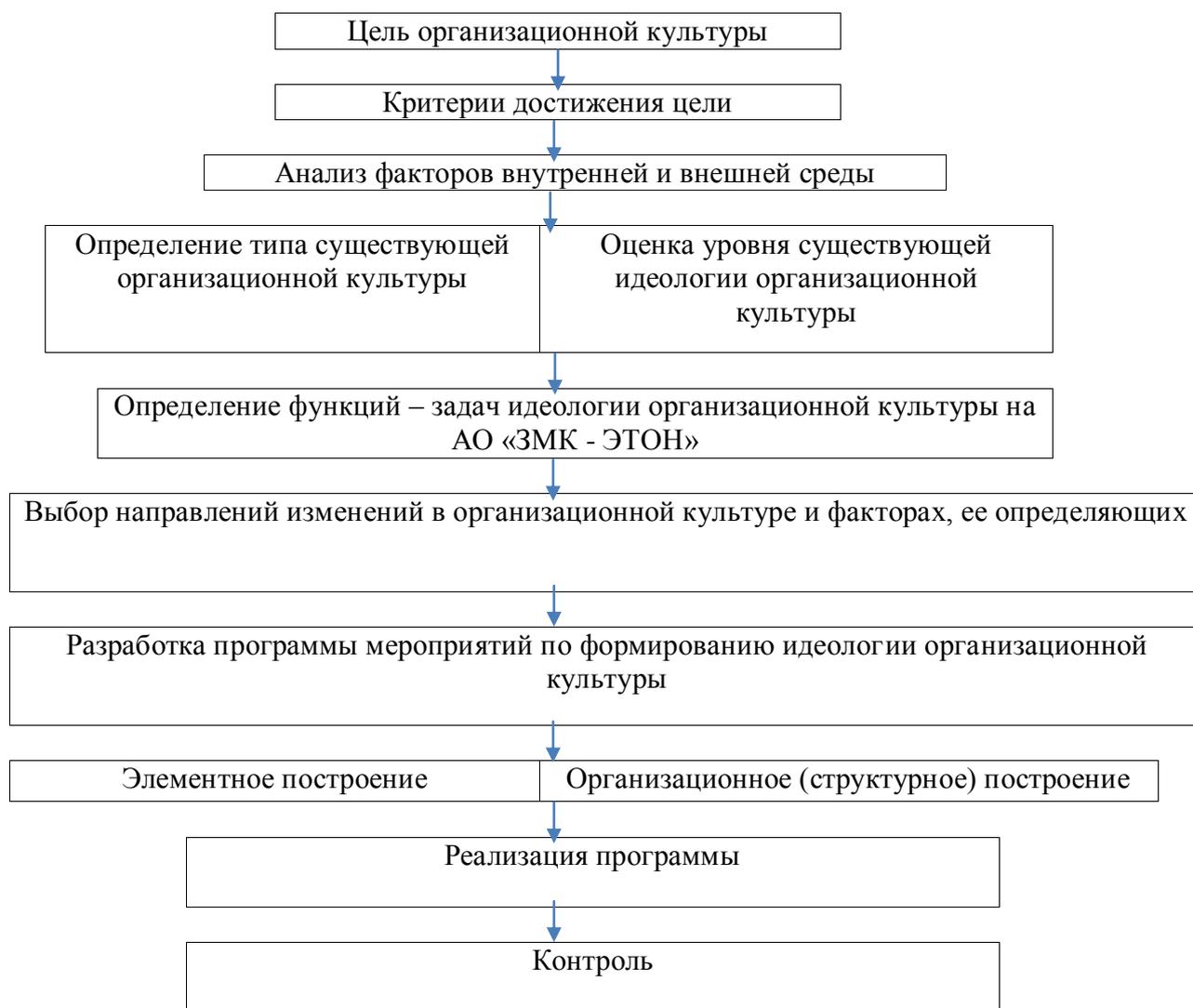


Рис. 3.1 Рекомендуемая модель построения системы управления развитием организационной культуры на предприятии АО «ЗМК - ЭТОН»

Увеличение доходов формирует экономическую основу с целью самофинансирования, расширения изготовления, постановления социальных и материальных вопросов производственного коллектива. В ином случае, совершается градационная потеря части рынка, нередко не имеются надёжные сведения о конъюнктуре и условиях рынка. Финансовая составляющая компании непосредственно находится в зависимости от её организационной культуры, в том числе и от идеологической составляющей.

В ходе анализа было выявлено, что на предприятии существует ряд проблем, но, также есть и сильные, хорошо действующие в организации

системы. Были выделены следующие положительные стороны культуры достижений АО «ЗМК - ЭТОН»:

1. Миссия организации является четко установленной и осуществляемой на изучаемом предприятии.
2. В коллективе придерживаются поведенческих установок (нормам и правилам), которые зафиксированы в нормативно-правовой базе или были выстроены коллективными группами организации.
3. Перед сотрудниками обозначена конкретная цель. Также коллеги осведомлены о целях друг друга.
4. В коллективе профессионально- рабочие отношения выстроены на доверии в том, что деятельность предыдущего этапа изготовления и последующего будет выполнена также качественно, как и моя.
5. В организации не принято обсуждать недостатки коллег.
6. Члены организации считают, что все производимые работы в процессе изготовления, покраски, упаковки, продвижения на рынок - имеют общую значимость для достижения всеми желаемой цели - прибыли.
7. На территории завода созданы парковочные места для автотранспорта персонала и работает платная столовая, что можно интерпретировать как заботу руководства о сотрудниках.
8. В организации имеются элементы фирменного стиля, которые выражены в логотипе, спецодежде, рекламных буклетах.
9. На изучаемом предприятии существуют идеологические моменты в виде легенд и мифов об успешных работниках завода, о прекрасном будущем организации посредством хорошего выполнения работы для важных заказчиков и т.д.

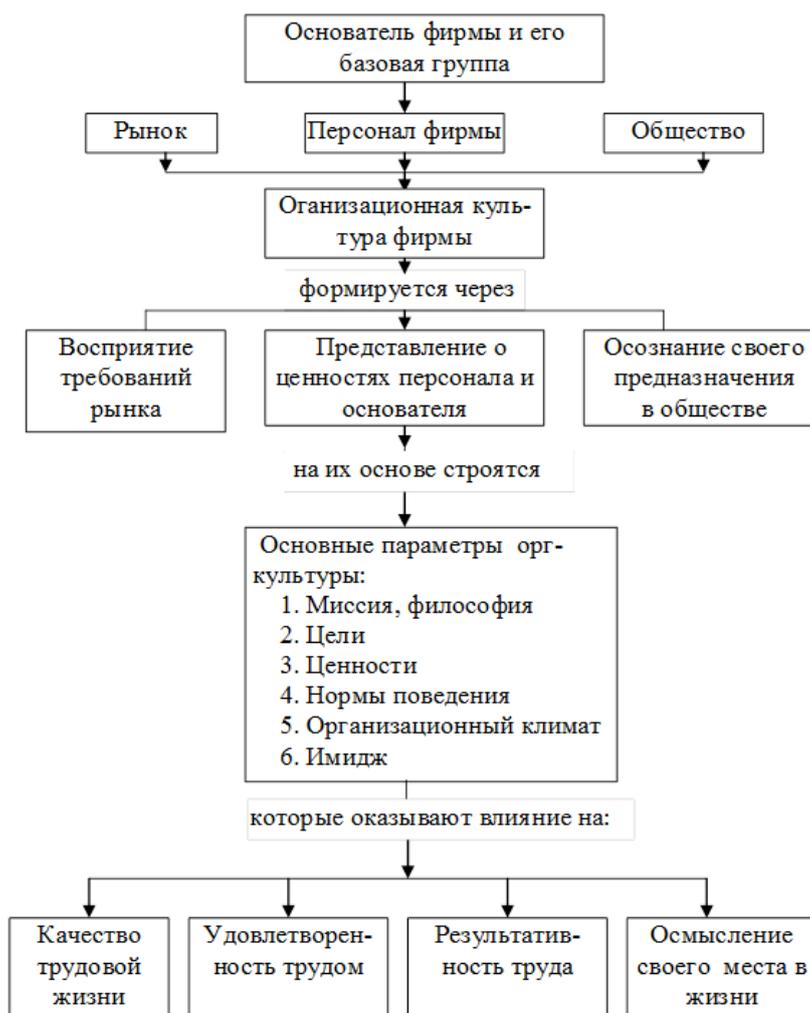


Рис. 3.2 Система функционирования в АО «ЗМК - ЭТОН»

Для мотивации персонала в АО «ЗМК – ЭТОН» используются такие виды поощрений как заработная плата, оплата труда по удвоенному тарифу в праздничные и выходные дни, премирование лучших сотрудников в празднование профессионального дня. Другие формы поощрения не используются.

Однако, существуют такие формы взысканий как депремирование, удержание с зарплаты, объявление взыскания, выговор, строгий выговор и замечание.

Необходимо ввести дополнительные поощрения для работников организации. Таковыми могут быть: бесплатный обед в столовой лучшему работнику недели; фотография на доске почета; поквартальные грамоты за улучшение качества продукции; экскурсионные поездки на другие

производства города и области. Данные новшества в системе мотивации сыграют важную роль в жизни каждого из сотрудников и повысят уровень исполнительности. А, согласно анализу руководства, этот пункт является важным для учредителей и управленцев рассматриваемого предприятия. Также, с добавлением стимулирующего звена, у сотрудников появится желание работать с удовольствием. Самопроизвольно выявятся лидеры в отделах и производственных цехах, что позволит вести подсистему с его помощью к общим целям организации.

Также, большинство сотрудников завода не получают должного обучения по несколько десятков лет, пока это не становится необходимым из-за технического прогресса организации. Проблема влечет за собой устаревшие нормы поведения и работы в целом, а также оказывает неблагоприятное воздействие на климат внутри организации, за счет вновь появившихся сотрудников, обладающих усовершенствованными знаниями. АО «ЗМК - ЭТОН» будет экономически выгоднее обучать своих сотрудников «долгожителей», нежели каждый раз обращаться в поисках новых кадров и их проводить их адаптацию.

Возможные положительные перемены наступят, если каждый год 15% от численности компании будут посещать разного рода курсы, в том числе и по избеганию профессионального выгорания. Что составит 35 человек в год от общей численности 237 сотрудников.

Обучение считается важным инструментом по укреплению желательного отношения к деятельности компании. В процессе обучения разъясняются действия, которые предприятие ждет от сотрудников, именно они станут поощряться, поддерживаться, приветствоваться руководством. С точки зрения стратегического управления персоналом немаловажно, чтобы подготовка предугадывала необходимые в будущем ресурсы для полноценной деятельности организации, согласующимися со стратегией компании, что даст возможность работникам ощущать устойчивость собственной деятельности.

Для этой цели возможна и смена деятельности. Так, обсуждаемая ранее проблема мотивации с выявлением лидера, поможет решить данный вопрос. Претендентом на мастера участка станет тот работник, который выбился в лидеры за предыдущий год работы, но с ограничением по трудовому стажу от 3 лет на конкретном предприятии. Что будет являться целесообразным по отношению к приобретенному опыту и знаниям, и справедливым к другим сотрудникам.

Необходимо ввести в Трудовой договор еще один ценностный пункт - взаимопомощь коллегам, что поможет в преодолении конфликтных случаев и обмену опытом, т.е. повысит уровень коммуникабельности и снизит межсистемный барьер. В целях увеличения производительности работ всякий работник компании обязан обмениваться собственными познаниями и навыком с сотрудниками. Возможно включение данной услуги в стимулирующую зону.

На предприятии не проводятся совместные мероприятия, в том числе корпоративные вечеринки и празднования, за исключением совместного отдыха за городом один раз в год. В связи с этим будет уместно организовать совместную деятельность на территории предприятия и за ее пределами. В отечественных компаниях пользуются популярностью обряды, описанные Т.О. Соломанидиной [53, с. 408]:

1. исторические – торжества, связанные со значимыми событиями в деятельности организации. Целью проведения выступает осознание причастности себя к организации.

2. имиджевые – мероприятия с использованием СМИ, для воссоздания положительного климата в окружении коллектива и потенциального потребителя. Имидж способен увеличить интерес потребителей к организации, направлен на то, чтобы объединить коллектив и выработать командный дух, защитить основные идеи компании, продемонстрировать нормы, мотивы и активность сотрудников.

3. посвящения – принятие в коллектив новых членов. Мероприятия данного рода необходимы для ознакомления «новичка» с ценностями и для формирования у него чувства сопричастности, а также удовлетворение от правильности сделанного им выбора.

4. продвижения – торжественное поощрение (в устной, материальной и т.д. формах) сотрудника о достижении какого – либо положительного результата.

5. проводы – благоприятные мероприятия, проводимые при уходе с места работы по выслуге лет. Данный способ влияет на климат внутри коллектива и обеспечивает верность организации.

6. переход – сообщение коллективу о сотруднике компании, переводящимся на вышестоящую должность.

7. единение – совместное празднование всех сотрудников фирмы традиционных праздников. Этот вид обрядов стирает статусные различия, способствуют общности всех структур организационной иерархии.

8. усиление – мероприятия, проводимые в виде конкурсов и соревнований. Обряды такого рода служат для усиления между сотрудниками дух конкуренции и стремление к прогрессу.

9. уход – сообщение о увольнении или понижении работника в должности. Оповещение неприятной новостью заставляет коллектив задуматься и придерживаться трудового поведения.

10. обновление - объявления о наделении сотрудника дополнительными полномочиями, который в силу своих профессиональных способностей смог выделиться из всего коллектива.

11. разрешение производственных конфликтов – объявление о благополучном разрешении сложившейся ситуации. Данный способ призван уменьшить напряженность среди сотрудников, что вернет их к трудовой деятельности.

Действенность обряда заложена в способе подачи и в эмоционально – психологическом воздействии. В. А. Данилов рекомендует использовать

организационные обряды для «передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры» [20, с. 129], «совокупность стереотипных коллективных действий, воплощающих в себе определенные идеи, представления, ценности и нормы» [10, с. 17]. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Уровень культуры компании фиксируется и передается в традициях и порядках, работающих в компании. Традиции считаются неотъемлемым компонентом организационной культуры. Фирма – это организм, сформированный прошлым и аналогично каждому организму, она способна оставаться изменена никак не по-другому, равно как с помощью длительных наследственных накоплений. По этой причине ей необходимы устои, равно как бревну истоки. Традициями имеют все шансы быть процедура служебного повышения персонала, комбинация к мотивации работников, внимание о прежних сотрудниках – людях пенсионного возраста фирмы, праздничные события согласно случаю коллективных и профессиональных торжеств, подход к применению трудового времени, способы разрешения инцидентов в компании и почти все иное.

Различают традиции пассивные, активные, отрицательные, положительные. Для исследуемой компании рекомендуются активные и положительные традиции. Активные - нацелены на развитие, формирование, актуализацию, они делают систему наиболее раскрытой и прогрессивной. Положительные устои – необходимо сохранять и аккуратно растить, т.к. они считаются значимым условием на пути достижения эффективной деятельности компании. Доброжелательное расположение к новым работникам, конфиденциальные межличностные взаимоотношения в коллективе, общая помощь проявлений предприимчивости и желания являться наилучшим, чистота в цехах и в рабочих зонах, стремления членов компании к проведению общих торжественных событий.

Установившиеся традиции обретают вид нормы – общепризнанных неписанных общественных стереотипов тогда, когда соблюдают цели

компании. Общеизвестные нормы «неформально» осуществляют значимые функции для компании: гарантируют прогнозируемое действия членов компании в разных моментах, дают возможность привычно отвечать в условия, стабилизируя взаимоотношения, оберегают сотрудников с неопределенности в взаимодействиях с находящийся вокруг, образуют результативное реализация коллективной работы, формируют личность компании. Нормы информируют сотрудникам как они обязаны выполнять, говорить, действовать.

Явление организационной культуры в силу своей специфики должно описываться в терминах ценностей, поскольку тот или иной компонент организационной культуры непременно является их проявлением.

Только на основе ценностей и ценностной модели организационной культуры вырабатываются нормы и формы поведения в организации, что можно представить в виде своеобразного механизма взаимовлияния поведения членов организации и организационной культуры (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Механизм влияния организационной культуры на поведение членов организации

Основные ценности и убеждения работников фирмы находят свое выражение в формулировке миссии или программных документах, кодексах чести, книгах-памятках о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса.

Система ценностей находит выражение в формулировке важнейших целей организации, ее философии и политике, реализуемых высшим

руководством и разделяемых сотрудниками компании, а также в формулировке миссии или программных документах, кодексах чести, книгах-памятках о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса (рис. 3.4).

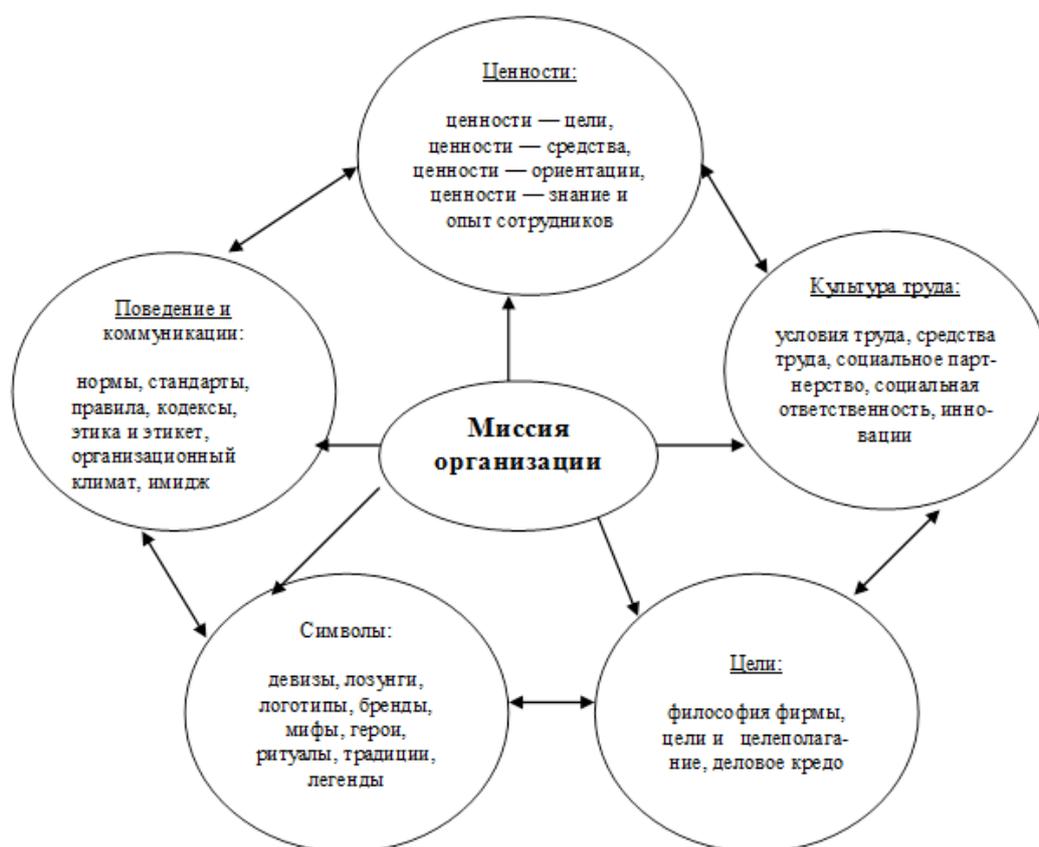


Рис. 3.4 Основные элементы организационной культуры

Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных ценностей.

Ценности организации могут касаться следующих вопросов:

- предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей области, дух новаторства);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам. Обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);

- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
- организация работы и дисциплина;
- стиль руководства и управления (использование комитетов и целевых групп);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
- характер социализации (кто общается и с кем во время работы, условия приема пищи);
- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
- отождествление организацией (лояльность и целостность, дух);
- единство, удовольствие от работы в организации).

Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!». Чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании.

Опыт лучших организаций показывает, что символика, применяемая на упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность, приверженность работников своей организации и чувство гордости за неё.

Компания не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определенного отношения к своей работе, к своей организации, коллегам и

клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения и правила создают культуру организации. К ведущим факторам, определяющим культуру, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к клиентам, государственным учреждениям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Таким образом, для здорового существования организации идеология должна выполнять ряд функций.



Рис. 3.5 Функции организационной идеологии

Для повышения уровня доверия и спокойного существования членов организации рекомендуется использовать следующие пути:

1. Круг значимых нормативных и ценностных показателей должен быть определен и регламентирован конкретной культурой в организации, с имеющимся документальным подтверждением регламентирующих правил у каждого сотрудника.

2. Необходимо построить мотивационную систему, где поощрялась и вознаграждалась благонадежность, помогая удовлетворению потребностей работника, а неблагонадежность наказывалась.

3. Социально-психологический климат в коллективе способен выстроиться в положительном ключе за счет принятия правильной идеологии организацией.

В связи с изложенными данными, следует создать наилучшую модель культуры достижений, в которой сформируется трудовая рабочая среда с должным уровнем и качеством выполненной работы, с условием взаимопомощи в коллективе.

3.2 Разработка практических рекомендаций по развитию идеологической составляющей организационной культуры и их значимость

Содержание и направленность развития организационной культуры, безусловно, являются наиболее важными из аспектов стратегического менеджмента. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления, нематериальные аспекты во многом способствуют проведению изменений.

Проанализировав существующую позицию организации, необходимо внести ряд мероприятий для решения внутренних проблем компании, с помощью идеологических составляющих организационной культуры и учетом существующей нормативно – правовой документации:

1. Проблема текучести кадров из-за слабой мотивации и разнородности контингента работников, без объединяющей их зоны. Было принято решение основать наиболее оптимальные ценности и традиции в сфере металлопроизводства на АО «ЗМК - ЭТОН».

Ценности и традиции АО «ЗМК - ЭТОН»

№	Название	Суть	Результат
1	Ориентация на факты	В работе использовать лишь достоверную информацию и опираться на факты, принимая решение или совершая действие	Четкое выполнение поставленных задач, следовательно, уменьшение разногласий между структурами организации
2	Взаимодействие	Проявление помощи и поддержки коллегам	Сближение персонала, появление совместных интересов и перспектив развития
3	Эффективность в работе	Необходимо работать добросовестно, выполняя поставленные задачи и с ориентиром на желаемый результат.	Повышение качества работы, соблюдение сроков сдачи продукции, благоприятный микроклимат в компании
4	Поощрение роста и обучения	Прохождение курсов повышения квалификации сотрудниками за счет организации и с перспективами дальнейшего карьерного роста	Конкурентоспособность организации и персонала, развитие организации по современным технологиям, мотивированность персонала, длительное сотрудничество с одними и теми же кадрами
5	Принимать и поощрять изменения	Каждый сотрудник имеет право высказать свою точку зрения по проблеме, входящей в его сферу деятельности, на приеме у руководства в первый понедельник месяца	Уменьшение дистанции между работником и директором. Открытость персонала - стабильность внутренней атмосферы в организации.

Из ценностей и традиций необходимых для организации вытекают принятые положительные для предприятия обряды, выполняющие функции организационной культуры. Их главная задача – выработать систему в деятельности сотрудников, скорректировать поведенческие и моральные установки, а также способствовать увеличению стремления работников повышать уровень профессионализма и выполнять должностные обязанности в установленные сроки.

Таблица 3.2

Положительные организационные обряды АО «ЗМК - ЭТОН» на первое полугодие 2018 года.

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
------------	--------	-----------------------

Обряды продвижения	Торжественное вручение дипломов при завершении базового обучения, переподготовки и т.п.	Обеспечивают вхождение в новую роль, минимизируют различия в выполняемых ролях
Апрель – Подведение итогов по завершению переобучения сборщиков в кол-ве 5 чел. и слесарей в кол-ве 8 человек. Вручение дипломов и нового табеля об оплате.		
Обряды усиления	Конкурсы, соревнования	Усиливают власть и статус, указывают на ценность правильного поведения
Март – май – Конкурс проектных работ по изготовлению мостовых сооружений для заказчика Н. И. 25.05.2018 – Конкурс «День сварщика», с присвоением 5 разряда профессионалам своего дела (демонстрация теоретических знаний и практических умений).		
Обряды разрешения конфликтов	Объявления по громкой связи о начале и завершении переговоров	Способствуют достижению компромисса, вводят конфликт в законные рамки, снижают напряженность в коллективе
По мере поступления проблемных вопросов, связанных с качеством работы и наложением штрафных санкций, увольнении, а также решение о выходных днях, выполнение заказов качественно и с минимальной затратой времени.		
Обряды посвящения	Знакомство с историей, выработанными в организации ценностями при приеме новых работников	Формируют чувство причастности к организации, приобщают к организационным ценностям
При поступлении на рабочее место закрепление за наставником. Выдача униформы, записных книжек и ручек с символикой организации по истечению испытательного срока.		
Обряды проводов	Подарки, торжественные речи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых	Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение
По мере необходимости, учитывая личные пожелания работника, уровень его здоровья, а также качество выполняемых им работ. При уходе на заслуженный отдых член организации получает скидку 30% на продукцию завода, а также путевку в санаторий.		
«Исторические» обряды	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими эпохальными событиями в деятельности организации	Обеспечивают преемственность организационной культуры, формируют чувство причастности к организации
17 февраля – День рождения завода, с предоставлением выходного дня для сотрудников. 14 июня – Юбилейное мероприятие 5 лет как руководит А. М. Скот с бесплатным обедом для сотрудников в столовой предприятия.		
Обряды единения	Ежегодные приемы с участием высших руководителей, акционеров	Способствуют «смягчению» статусных различий, символизируют общность всех звеньев иерархии

Окончание таблицы 3.2

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
23 февраля, 8 марта – вручение общего разового абонеента в бассейн на мужскую и		

<p>женскую часть коллектива. Конец апреля – Спортивные соревнования между подразделениями. Конец июля – закрытие полугодовой отчетности и подведение итогов первой половины 2018 года с праздничным концертом на уличной территории АО «ЗМК - ЭТОН».</p>		
«Имиджевые» обряды	Горжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных средств массовой информации	Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде
<p>Февраль – размещение рекламного ролика о заводе АО «ЗМК – ЭТОН», приуроченное к дню рождения предприятия, на большом телевизионном экране мкр. Олимпийский ост. ТЦ ОСКОЛ. Февраль – наградные значки работникам «Более 10 лет с нами» Май – участие в городском мото - вело –пробеге, посвященном празднику 9 мая. 1 июня – встреча студентов Политехнического колледжа в стенах завода.</p>		

Таким образом, у сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются:

- дружеские отношения и производственные связи;
- непосредственное материальное поощрение в виде надбавок к почасовой выработке и окладам, премии, награды за победу в конкурсах и в виде общественных признаний;
- предоставление возможности повысить личную квалификацию через курсы;
- формирование механизмов двусторонней связи внутри компании.

Работнику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди перестают реагировать на критическую обратную связь.

Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята адекватно и отразиться в исправлении поведения и в следовании нормам идеологии данной организации.

2. Разобщенность в подсистемах и целой организации, появление конфликтных ситуаций и недовольств персонала.

А) Создана система информирования персонала из кадрового отдела - по необходимости будет включаться громкоговоритель, с целью общей осведомленности проблемных вопросов.

Б) Установка почтового ящика при входе в цеховую зону для анонимных вопросов, которые волнуют сотрудников, адресованные руководителю и акционерам организации.

В) Также, было принято решение раз в две недели размещать на стенде при входе в организацию газету с информацией имен и фото лучших работников за период, с пояснением о выполненном ими заказе. Уместно также размещать информацию о мероприятиях завода на ближайший месяц. Это необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, поможет наладить доверительные взаимоотношения между руководством и подчиненными, что создаст у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

Одновременно произойдет закрепление норм и ценностей, принятых в организации персоналом, т. к. будет ясно представлено «что такое хорошо и что такое плохо». У идеологии организации обозначаются в данном случае четкие поведенческие границы, которых невозможно придерживаться без конкретных постулатов с большой численностью персонала,

преимущественно мужской принадлежности.

Г) Было решено, один раз в неделю в пятницу в 15.45 (за 15 минут до конца рабочего дня) собрание внутри каждой бригады с обсуждением вопросов по сложности выполнения текущего заказа, обмен опытом по решению возникающих проблем между сотрудниками и дежурство внутри подгрупп по уборке рабочего места на текущую неделю.

Проведение и результат данного пункта программы зависит в большей степени от профессионализма, лидерских качеств и стремлений бригадира конкретной группы рабочего персонала.

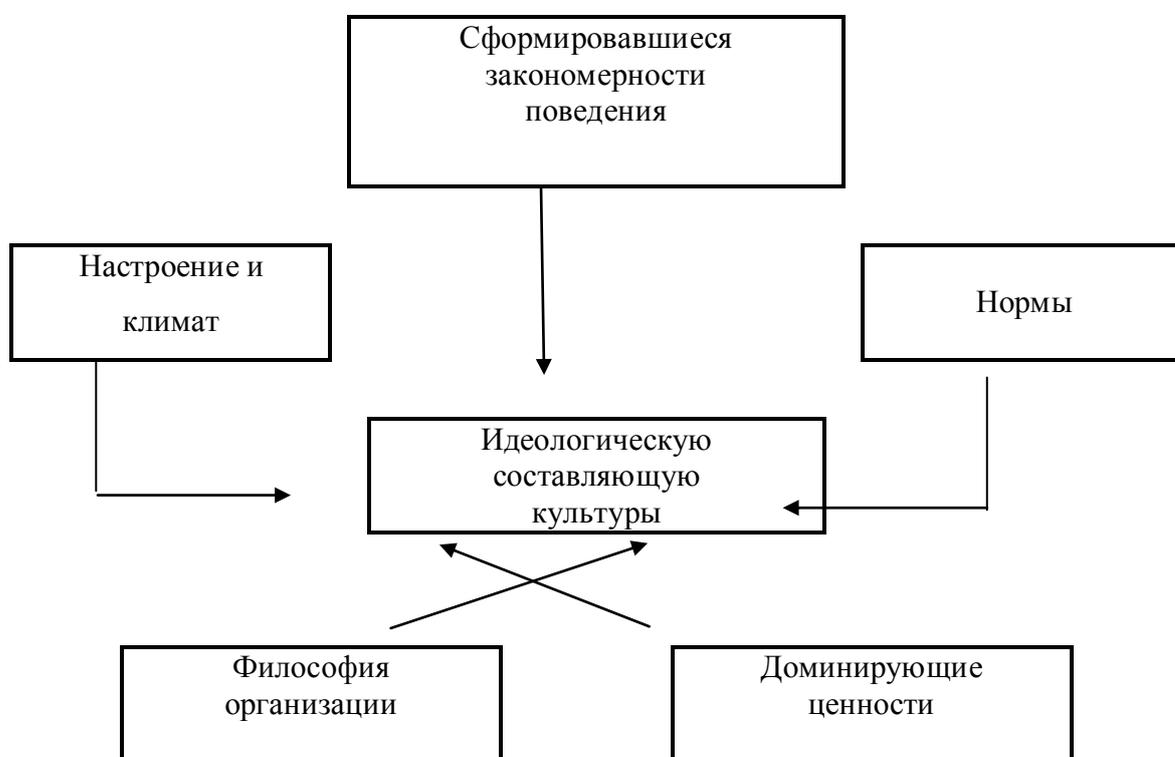


Рис. 3.6 Категории организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН»

Необходимо донести до сотрудников ряд важных положений, которые будут действовать положительно на слаженный механизм работы на последующие недели производственной деятельности:

- увлеченность процессом производственной деятельности;
- наличие перспектив профессионального роста;
- четко установленные порядки внутри группы, не противоречащие в целом распорядку работы организации;

- способность взаимодействия и взаимопонимания внутри группы;
- комфортность и порядок на рабочем месте;
- сохранение чувства принадлежности к коллективу и организации в целом;
- бережное отношение к имуществу завода.

Таким образом, внутри коллектива появится комфортный морально – психологический климат, сплоченность работников, совместимость сотрудников по психологической принадлежности. Регулятором выполнения установленных правил станет не столько руководитель и бригадир, а в большей степени – психологическое давление коллектива на членов своей организации.

3. Сопротивление сотрудников авторитарному стилю руководства можно решить несколькими способами.

В идеальном ключе взаимоотношения между членами организации и управляющей верхушкой можно представить следующим образом:

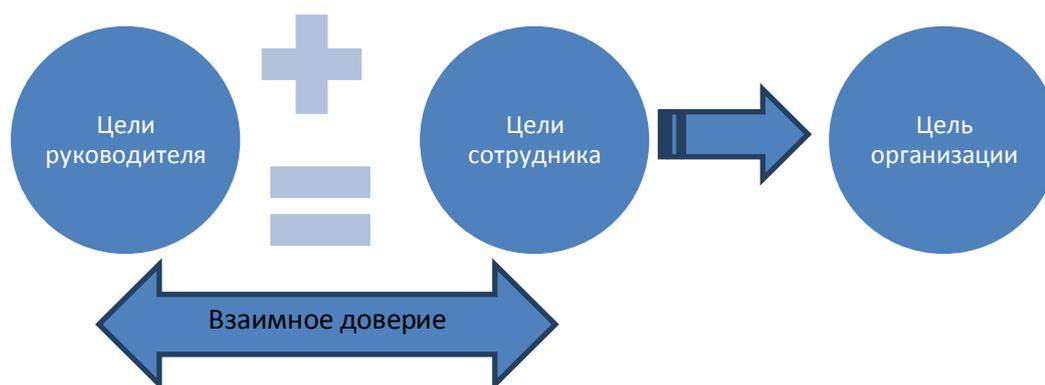


Рис. 3.7 Идеальные взаимоотношения в организации

В ходе исследования было выявлено, что работники считают начальствующее звено «людьми с другой планеты». Задача в данном пункте программы – уменьшить субординацию между руководителем и подчиненными с внесением человеческого качества – доверия.

Наиболее успешным станет решение проблемы под лозунгом «руководитель – лидер нашей организации».

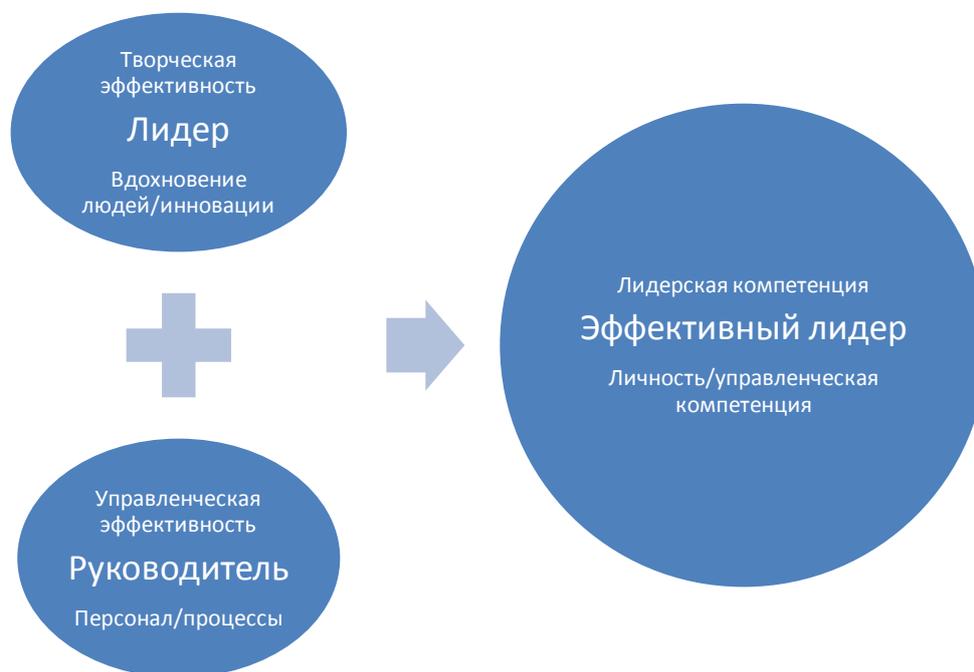


Рис. 3.8 Система получения эффективного лидера на АО «ЗМК - ЭТОН»

Руководитель — это личность, которая ориентирует труд других людей на целеполагание и несет личные обязательства за её итоги. Без примера исполнительности выбранной идеологической системы вышестоящего звена программа не будет нести эффективности для организации. Только лидер сможет объединить вокруг себя членов коллектива с помощью ценностей, норм, традиций, ритуалов и обрядов. Подобная система будет интересна лишь в случае ее действенности всеми подструктурами предприятия и каждым отдельным сотрудником.

В таблице 3.3. представлены компетенции руководящего аппарата, необходимые для достижения желаемых целей организации АО «ЗМК - ЭТОН» и эффективной работы персонала.

Таблица 3.3

Компетенции руководителя АО «ЗМК - ЭТОН»

№	Вид	Умения:
1	Лидерские	- увидеть и передать подчиненным четкий, яркий, эмоционально

		<p>окрашенный образ желаемого будущего организации в русле идеологической составляющей организационной культуры;</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить цели развития компании согласно выбранной идеологии и указать направление движения в будущее; - инициировать и осуществить изменений в оргкультуре; - готовность к инновациям с традиционными зачатками для сохранения контингента; - креативно подходить к способам решения проблем, связанных с мотивирующей и конфликтной сторонами; - вдохновлять персонал на активную и качественную деятельность, служа им собственным примером по соблюдению системы принятых ценностей и действовать в соответствии с ними;
2	Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> - вместить программу формирования идеологии организационной культуры в систему организации (миссию, главную цель и стратегию); - управлять процессами по формированию и поддержанию принятой идеологии методами контроля и собственной исполнительности; - создать благоприятные условия по исполнению сотрудниками принятых ценностей;
3	Личностно - психологические	<ul style="list-style-type: none"> - общаться с персоналом уважительно и открыто; - поставить себя на место любого из сотрудников; - поддерживать статус успешного руководителя успешной организации; - проводить адекватную самооценку и оценку компании с учетом принятых идеалов; - использовать имеющиеся и вносить новое в имидж организации, придерживаясь уже имеющихся решений в области организационной культуры.

Таким образом, можно сказать, что попутное разделение в данном случае условно, т. к. каждая из выявленных проблем имеет как основные мероприятия по своему устранению, так и сопутствующие, вытекающие из других видов усовершенствования идеологической системы организационной культуры.

Внедрение на предприятие разработанного алгоритма формирования идеологии организационной культуры повысит эффективность деятельности и развития предприятия и поможет скорректировать идеологическую основу организационной культуры.

ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ

В данной главе по разработке рекомендаций по оптимизации процесса формирования идеологической составляющей организационной культуры в АО «ЗМК - ЭТОН». Выявлены проблемы, существующие на изучаемом предприятии, а также был обоснован выбор направлений по их решению средствами совершенствования организационной культуры, за счет ее идеологической составляющей. Основными характеристиками данной организационной культуры должны являться:

- культура должна отражать основные идеи существования организации и ее членов в ней;
- ценности и традиции несут в себе положительные материальные и моральные стороны для руководства и сотрудников завода металлоконструкций;
- элементы и мероприятия должны приносить в жизнь индивидуумов радость, способствовать сплоченности, повышать профессионализм и выводить на путь взаимопонимания и взаимоуважения. Но тем не менее, являть собой строго установленные правила и нормы для благополучного существования в организации всех ее членов;

В разработанной программе по формированию идеологии организационной культуры на АО «ЗМК - ЭТОН» рекомендуется использовать как экономические, так и социально – психологические методы воздействия на личность для усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данного исследования было доказано, что организационная культура в целом, и ее идеологическая составляющая в частности, проходят через всю структуру любого предприятия и могут выступать в роли эффективного способа, обеспечивающего персонал настроен на долгосрочное сотрудничество и качественное выполнение работы. Формирование и развитие идеологии в культуре организации способствует повышению ее эффективности и конкурентоспособности, что выступает главной стратегической задачей предприятия.

Незначительное внимание со стороны руководства организации к процессу формирования культуры в целом и быстрые темпы ее развития вызывают в обострение важнейшего организационного противоречия - несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Таким образом, гипотеза исследования доказана полностью, повышение эффективности системы управления трудовым потенциалом современной организации возможно на основе формирования и развития идеологической подсистемы организационной культуры.

Доказано, что цель организационной культуры состоит в комфортной и успешной работе организации и сотрудников, на взаимовыгодных условиях, данный результат обеспечивает общая идеология внутри фирмы, выражающаяся в моральном и материальном облике. Она является методом сплоченности коллектива и его уникальностью одновременно, за счет личностных особенностей индивидов. Под управлением организационной культурой принято понимать ее формирование, поддержание и изменения в современных условиях, согласно воздействию факторов внутренней и внешней среды конкретной организации. К факторам относятся внутренние (личность руководителя и подчиненных, цели, стратегия, миссия и структура организации) и внешние аспекты. Организационная культура внедряется и усваивается сотрудниками по средствам ее идеологических составляющих

(ритуал, обряд, символы, традиции, язык и т.д.).

В результате, подобрав подходящие для данной организации методы исследования организационной культуры и ее идеологии, оценив завод металлоконструкций с экономической, организационной и управленческой сторон, и проанализировав идеологию организационной культуры АО «ЗМК - ЭТОН» была выявлена методологическая база, состоящая из пяти поэтапных шагов: а) Проанализировано организационно-экономическое положение организации, с анализом нормативно-правовой базы АО «ЗМК - ЭТОН», для анализа существующей организационной культуры в изучаемой организации. б) Для определения процесса распределения вида власти в организации, ценностных ориентиров личности, отношения индивидуума и организации, структуры организации и характера ее деятельности на этапе существования предприятия АО «ЗМК - ЭТОН» была использована Методика Ч. Хенди. в) Использовался «Интегральный подход» Г. Хофштеде и Д. Боллинже для выявления таких внутренних признаков организационной культуры как: дистанция власти, пути победы над неопределённостью, индивидуализм – коллективизм, мужественность - женственность. г) Проведение диагностики К. Камерона и Р. Куинна (OCA I) для детального рассмотрения и оценки существующей организационной культуры на АО «ЗМК - ЭТОН», а также для выявления влияния идеологической составляющей организационной культуры на предприятие, определение ее востребованности и перспектив развития организации в будущем. д) Проведение свот- анализа, с помощью самостоятельно разработанного анкетирования. Целью данного этапа стало детальное рассмотрение идеологии организационной культуры на изучаемом предприятии.

Было выяснено, что АО «ЗМК - ЭТОН» организация численностью 237 человек с жесткой иерархией, зависящая от центрального источника власти – руководителя, а также выявлены предпочтения в изменении культуры организации. Идеология организации слабо выражена и нуждается в полном формировании. Проблемами, требующими решения за счет формирования

идеологии организационной культуры, стали: текучесть кадров из-за слабой системы мотивации, в особенности, появление конфликтных ситуаций и недовольств; разобщенность в подсистемах и целой организации; сопротивление сотрудников авторитарному стилю руководства.

В ходе проведенного нами исследования были выявлены проблемные зоны и разработана программа по формированию идеологии организационной культуры на изучаемом предприятии. Была доказана значимость идеологии организационной культуры на заводе металлоконструкций АО «ЗМК - ЭТОН». Основными характеристиками данной организационной культуры должны являться:

- культура обязана отражать основные идеи существования организации и ее членов в ней;
- ценности и традиции несут в себе положительные материальные и моральные стороны для руководства и сотрудников завода металлоконструкций;
- элементы и мероприятия должны привносить в жизнь индивидуумов радость, способствовать сплоченности, повышать профессионализм и выводить на путь взаимопонимания и взаимоуважения. Но тем не менее, являть собой строго установленные правила и нормы для благополучного существования в организации всех ее членов;

В разработанной программе по формированию идеологии организационной культуры на АО «ЗМК - ЭТОН» рекомендуется использовать экономические и социально – психологические методы воздействия на личность для усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение). Приняты положительные организационные обряды АО «ЗМК - ЭТОН» на первое полугодие 2018 года, выражающиеся в разноплановых мероприятиях и способах закрепления общих ценностей в исследуемой организации. Зафиксированы качества лидера – руководителя для признания его носителем ценностных установок успешной компании, а, следовательно, руководителем успешных

подчиненных.

Мы считаем, что внедрение на предприятие разработанного алгоритма по формированию идеологии организационной культуры повысит эффективность деятельности и развития предприятия и поможет сохранить качественный состав работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва: Астрель, 2017. – 272 с. – ст.189,190 ТК РФ.
2. Федеральный закон об акционерных обществах в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 26.12.1995г. № 208-ФЗ с изменениями, внесенными Федеральным законом от 31.12.2017 № 481-ФЗ. – Ст. 51.
3. Алипханова, Ф. Н. Структурные компоненты, критерии и показатели сформированности организационной культуры [Текст] / Ф. Н. Алипханова, Р. Р. Алиева// Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. Коста Левановича Хетагурова. – 2014. – № 1. – С. 113-117.
4. Ардашкин, И. Б. Организационная культура и управление изменениями в фокусе измерений [Текст] / И. Б. Ардашкин, А. Ю. Карпова// ТГУ. Философия. Социология. Политология. – 2014. – № 4 . – С. 28-32.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / Пер. с англ. – СПб.: Питер , 2017. – 848с.
6. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев. – Санкт – Петербург: Гуманистика, 2013. – 405 с.
7. Берри, Л. Практика управления MayoClinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации [Текст] / Л. Берри, К. Селтман. Пер. с англ. А. Козлова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – 384 с.
8. Биктагирова, Г.Ф. Междисциплинарный анализ понятия «традиция» [Текст] / Г. Ф. Биктагирова// Научный журнал. Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6. – С. 32-38.
9. Варкова Н. Ю. Формирование инновационной организационной культуры как фактор повышения конкурентоспособности предприятия

- [Текст] // Личность и общество: проблемы взаимодействия: материалы VIII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 146.
10. Воскресенских В. Организационные обряды в образовательных учреждениях: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / В. Воскресенских // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 5. – С. 11-19.
11. Вумек, Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 472 с.
12. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [Электронный ресурс] / Т.П. Галкина // Финансы и статистика: учеб. пособие. / МГТУ. – 2013. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/39.htm>.
13. Гастев, А. К. Как надо работать (сборник) [Текст] / А. К. Гастев. – Москва: Экономика, 2012. – 207 с.
14. Гилетич, Е. М. Необходимость согласования ценностей в процессе управления организацией в России [Текст] / Е. М. Гилетич // Вестник Университета. – 2015. – № 1. – С. 7-14.
15. Глазьев, С. Ю. ЭПШП и проблема интеграции [Текст] / С. Ю. Глазьев // Контуры глобальных трансформаций. – 2016. – Т. 9, № 6. – С. 26-30.
16. Дикая, Л. Г. Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений [Электронный ресурс] / Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский // Современная психология и психология труда. – 2016. – Т.1, № 1. – Режим доступа: <https://istina.msu.ru/publications/article/60001108/>.
17. Дмитриева, Н. В. Особенности системы нормирования труда в организации жилищно-коммунального хозяйства на примере

- управляющей компании в современном мире [Электронный ресурс] / Н. В. Дмитриева// Наукоеведение. – 2016. – Т. 8, № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.
- 18.Ермолов, Ю. А. Предметно – содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» [Текст] / Ю. А. Ермолов// Вестник ТГУ. – 2012. – №9. – С. 113-121.
- 19.Зарицкая, Ж. В. Эвристические возможности методики Г. Хофстеде в изучении ценностей индивидуализма/ коллективизма [Текст] / Ж. В. Зарицкая// Вестник НГУ. Сер. Философия. – 2014. – Т. 12, № 1. – С. 56-64.
- 20.Згоник, Л. В. Антикризисное управление [Текст]: учеб. Пособие / Л. В. Згоник; Москва: Дашков и КО, 2012. – 208с.
- 21.Зеленкова, А. С. Анализ лидерства в российских компаниях [Текст] /А. С. Зеленкова// Национальный исследовательский университет. Высшая Школа Экономики. Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – С. 34-45.
- 22.Зеленова, О. И. Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях [Текст]: учеб. пособие / О. И. Зеленова, К. В. Зиньковский; под общ. ред. О. И. Зеленова. – Москва: РУДН, 2014. – 134 с.
- 23.Зябриков, В. В. Организационные системы: теория и практика управления [Текст] / В. В. Зябриков// Проблемы современной экономики. – 2015. – № 4. – С. 24-43.
- 24.Иванова, Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: Монография / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлёва. – Москва: РУДН, 2013. – 152 с.
- 25.Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2017. – 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

26. Камынин, В.А. Анализ подходов к корпоративному целеполаганию [Электронный ресурс] / В. А. Камынин// Наукоеведение. – 2015. – Т.7, № 5. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.
27. Кириллов, А. В. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях [Текст] / А. В. Кириллов, А. В. Мельничук, Ю. А. Мельничук// Социальная политика и социология. – 2014. – Т.2, № 4. – С. 270-285.
28. Король, О. Ф. Социально – психологический анализ детерминант организационной культуры в системе государственной службы [Текст] / О. Ф. Король// Приволжский научный вестник. – 2014. – № 10. – С. 38-84.
29. Леденёва, В. Ю. Модели социальной адаптации и интеграции трудовых мигрантов [Текст]: Монография. / В. Ю. Леденева. – М. – 2014. – 136 с.
30. Ли, Болмэн, Терренс, Дил. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 632 с.
31. Липатов, С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики [Текст] / С. А. Липатов// Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. – 2017. – № 4. – С. 55-65.
32. Макарченко, М. А. Организационная культура в системе факторов инновационного потенциала организации [Текст] / М. А. Макарченко, А. А. Антонов// Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 56-68.
33. Макарченко, М. А. Основные направления воздействия организационной культуры на эффективность деятельности предприятия (бизнес-коммуникаций) [Текст] / М. А. Макарченко// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 3. – С. 86-99.
34. Мандриков, Р. С. Развитие организационной культуры как фактор устойчивого инновационного развития организации: опыт российского

- банка [Текст] / Р. С. Мандриков, Л. В. Польшова// Экономика и управление народным хозяйством. Вопросы экономики и права. – 2015. – № 9. – С. 46-54.
35. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – 3-е изд. – Москва: ООО И.Д. Вильямс, 2012. – 672 с.
36. Мингалева, Ж. А. Инновационное развитие на основе управления организационной культурой [Текст] / Ж. А. Мингалева, Е. М. Широнина// Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 9. – С. 519-521.
37. Мингалева, Ж. А. Преобразование организационной культуры [Текст] / Ж. А. Мингалева, Е. М. Широнина// Креативная экономика. – 2013. – №1. – С. 73-84.
38. Михайлов, А. С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально – экономических условиях [Текст] / А. С. Михайлов// КГУ. – 2013. – № 7. – С. 14-21.
39. Михненко, П. А. Методика углубленного анализа организационной культуры предприятия [Текст] / П. А. Михненко// Вопросы управления. – 2016. – № 9. – С. 8-15.
40. Назаренко, М. А. Межпредметные связи теории организаций, организационной культуры и кадрового аудита [Текст] / М. А. Назаренко// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10. – С. 3-18.
41. Назаренко, М. А. Организационная культура в системе управления персоналом [Текст] / М. А. Назаренко// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 7. – С. 73-80.
42. Никитова, С. Г. Организационная культура [Текст]: конспект лекций / Сост. С. Г. Никитова. – Москва: МИЭМП, 2015. – 76с.

43. Орчаков, О.А. Теория организации [Текст]: учеб. пособие. – 2-е изд. – Москва: МИЭМП, 2017. – 235 с.
44. Питерс, Т. В поисках совершенства [Текст]: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – Москва: Альпина Пабlishер, 2013. – 528 с.
45. Пригожин, А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим [Текст] / А. И. Пригожин. – Москва: Дело, 2014. – 432 с.
46. Пухов, Е. В. Организация сбора и учета отходов эксплуатации транспортных и транспортно-технологических машин на предприятиях технического сервиса [Электронный ресурс] / Е. В. Пухов, Я. В. Комаров // Воронежский научно-технический вестник. – 2014. – Т. 2, № 2 (8). – С. 34-38. – Режим доступа: http://vestnikvglta.ru/arhiv/2014/2/5_2-8-2014.pdf.
47. Ружанская, Л. С. Теория организации [Текст]: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с.
48. Румянцева, В. В. Идеология организации в контексте управления знаниями [Электронный ресурс] / В. В. Румянцева // Аллея Науки. – 2017. – № 16. – Режим доступа: http://alley-science.ru/domains_data/files/3December/.
49. Румянцева, В.В. Значимость организационной культуры в системе современных компаний [Текст] изменениях / В.В. Румянцева // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 101-104.
50. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства [Текст]: пер. с нем. / Р. Рюттингер. – Москва: ЭКОМ, 2012. – 224 с.

51. Сащенко, Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации [Электронный ресурс] / Н. Сащенко; Пенза, 2017. – Режим доступа: <http://www.countries.ru/library/def3.htm>.
52. Серебрянникова, М. С. Корпоративная культура как фактор мотивации [Текст] / М. С. Серебрянникова, Н. Б. Фатеева, Н. А. Алимарданова // Аграрный вестник Урала. – 2017. – № 03. – С. 157-169.
53. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании [Текст]: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
54. Спивак, В. А. Управление изменениями [Текст]: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2016. – 357 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
55. Стеклова, О. Е. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.
56. Тукачева, А. Б. Связь степени развития организационной культуры и экономической эффективности организации [Текст] / А. Б. Тукачева // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 3. – С. 38-44.
57. Турбина, О. А. Принципы организации рекламного слогана [Текст] / Турбина О. А., Салтыкова М. С. // Вестник ЮУрГУ. Лингвистика. – 2012. – № 2. – С. 71-77.
58. Тху Чанг, То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа [Текст] / То Тху Чанг // Экономика, Статистика и Информатика. – 2014. – № 2. – С. 130-134.
59. Фофанова, Г. Л. Роль организационной культуры в формировании имиджа компании [Текст] / Г. Л. Фофанова, К. А. Брукштын // Психологический журнал. – 2013. – № 1. – С. 76-82.
60. Халеев, А. И. Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований [Текст] / А. И. Халеев //

- Управление экономическими системами. Кисловодский институт экономики и права. – 2012. – № 7. – С. 4-13.
61. Харитонов, П. В. Методический подход к качественной оценке нематериальных ресурсов [Текст] / П. А. Харитонов // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2014. – № 1. – С. 83-89.
62. Хэнди, Ч. Время безрассудства [Текст] / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2012. – 288 с.
63. Черникова, В. Е. Символический менеджмент как средство управления персоналом с помощью организационной культуры [Текст] / В. Е. Черникова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12. – С. 357-359.
64. Чистяков, С. В. Влияние организационной культуры на формирование ресурсосберегающего поведения персонала организации [Текст] / С. В. Чистяков // ФГБОУ ВПО Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск. – 2014. – № 7. – С. 42-55.
65. Чойропов, Ц. Ц. Об использовании этнических традиций региона в позиционировании бизнес-имиджа коммерческой организации [Текст] / Ц. Ц. Чойропов, М. Ю. Ханхунова // Известия ВолгГТУ. Социология. – 2015. – № 2. – С. 91-99.
66. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование [Текст] / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
67. Яндарбаева, Л. А. Методы управления организационной культурой [Текст] / Л. А. Яндарбаева, Д. С. Саралинова // Вестник Чеченского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 54-58.
68. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Culture sand organizations: Software of the mind. NY: Mc Graw-Hill, 2015.
69. Kilmann R.W. Getting control of the corporate culture// Man-aging (USA). – 2012. № 2.

70. Ouch W.G. Markets, bureaucracies, and clans // *Administrative Science Quarterly*. 1980. Vol. 25. Pp. 129-141. 3. Lindblom C.E. *The intelligence of democracy: Decision-making through adjustment* N.Y., 2017.